

**Jenna Tossavainen**

# **TIIMIN JOHTAMINEN ETÄYMPÄRISTÖSSÄ**

**Case Avon Cosmetics Finland Oy**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2016**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Ylivieska	<b>Aika</b> Toukokuu 2016	<b>Tekijä/tekijät</b> Jenna Tossavainen
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> TIIMIN JOHTAMINEN ETÄYMPÄRISTÖSSÄ: Case Avon Cosmetics Finland Oy		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen		<b>Sivumäärä</b> 51 + 5
<b>Työelämäohjaaja</b> Margit Tirkkonen		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Avon Cosmetics Finland Oy. Yritys on yksi maailman johtavista kauneustuotteiden suoramyntiyrityksistä ja se toimii yli sadassa maassa. Suomessa Avonin toimipiste sijaitsee Helsingissä.</p> <p>Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään Avonilla toimivien tiimijohtajien käsityksiä heidän yhteydenpidostaan etäällä toimiviin tiimin jäseniin. Tiimijohtajien yhteydenpitoa tiimin jäseniin selvitettiin vuorovaikutuksen sekä motivoinnin kannalta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin johtamista, tiimiä ja vuorovaikuttamista. Johtamisen käsittelyssä syvennyttiin oman itsensä johtamiseen sekä ihmisten johtamiseen. Tiimiä käsiteltiin sen muodostumisen sekä erityispiirteiden kannalta. Vuorovaikutusta tarkasteltiin motivoinnin sekä viestinnän kannalta.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin tutkimusotteella, joka sisälsi sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän ominaisuuksia. Tiedonkeruu toteutettiin kyselylomakkeen muodossa. Kyselyyn vastasi 41 henkilöä.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että henkilökohtaisuutta etäyhteydenpidossa pidettiin tiimin jäsenten motivaatiota lisäävänä. Palaute nähtiin tärkeänä kaksisuuntaisesti sekä sen koettiin olevan myös yhteydessä tiimin jäsenten motivaatioon. Puhelin ja sosiaalinen media koettiin tehokkaimmiksi vuorovaikuttamisen kanaviksi. Myös kasvotusten tapahtuvia tapaamisia tiimin jäsenien kanssa pidettiin tärkeinä ja niihin pyrittiin mahdollisuuksien mukaan.</p>		
<b>Asiasanat</b> etäympäristö, johtaminen, tiimi, tiimijohtaminen, vuorovaikutus		

## ABSTRACT

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> May 2016	<b>Author</b> Jenna Tossavainen
<b>Degree programme</b> Business and administration		
<b>Name of thesis</b> TEAMLEADING IN A REMOTE ENVIRONMENTAL: Case Avon Cosmetics Finland Oy		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> 51 + 5
<b>Supervisor</b> Margit Tirkkonen		
<p>The supervisor of this thesis is Avon Cosmetics Finland Oy. It is one of the world`s largest direct marketing company of cosmetics and it operates in over one hundred countries. In Finland the office of Avon is located in Helsinki.</p> <p>The purpose of this research was to resolve the perceptions of team leaders operating in Avon and how they communicate with their team members who are working at different locations. The communication of team leaders were surveyed from the perspective of communication and motivation.</p> <p>The theoretical part of this thesis focused on leadership, team and interactivity. The part of management was focusing on self-management and how to lead other people. The part which dealt with team was focusing on team formation and the special features of the team. The part of interaction was focusing on motivation and communication.</p> <p>The empirical part of this thesis was carried out using the research approach which was a combination of qualitative and quantitative research methods. The data of research were obtained by an interview form. Forty-one people responded to the survey</p> <p>The results revealed that personal contact in communication took place to increase the motivation of the team members. Two-way feedback was seen as important and it was also felt to be in the context of the motivation of the team members. The phone and social media were seen as the most effective channels of interaction. There is also face to face meetings taking place with team members and this was considered important and such meetings are to be organized as often as possible.</p>		
<b>Key words</b> remote environment, leading, team, team leading, interaction		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**(KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY)**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet .....	2
1.3 Toimeksiantajan esittely, Avon Cosmetics Finland Oy.....	4
<b>2 JOHTAMINEN .....</b>	<b>5</b>
2.1 Johtaminen ja sen ulottuvuudet.....	5
2.2 Itsensä johtaminen .....	6
2.2.1 Osaamisen kehittäminen .....	8
2.2.2 Ajankäytön hallinta .....	10
2.3 Ihmisten johtaminen .....	11
2.3.1 Kannustava johtaminen .....	11
2.3.2 Etäjohtaminen .....	13
<b>3 TIIMI JA SEN ERITYISPIIRTEET .....</b>	<b>14</b>
3.1 Tiimin käsite .....	14
3.2 Tiimin muodostuminen suoramyymätyrityksessä .....	15
3.3 Etänä toimiva tiimi.....	16
<b>4 VUOROVAIKUTUS TIIMISSÄ .....</b>	<b>17</b>
4.1 Hyvät vuorovaikutustaidot ja viestintä.....	17
4.1.1 Viestintä etäympäristössä.....	18
4.1.2 Palaute.....	18
4.2 Tiimin jäsenten motivointi .....	21
4.2.1 Sisäinen motivaatio .....	22
4.2.2 Ulkoinen motivaatio .....	23
4.3 Vuorovaikutuskanavat.....	23
4.3.1 Sähköposti, puhelin, sosiaalinen media ja videoneuvottelut.....	24
4.3.2 Face-to-face-tapaamiset.....	27
<b>5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>30</b>
5.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	30
5.2 Tutkimusmenetelmä .....	30
5.3 Kyselylomakkeen laadinta sekä aineiston keruu ja analysointi .....	31
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	32
5.5 Tutkimusaineiston kuvaus .....	33
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>34</b>
6.1 Vastaajien käsityksiä vuorovaikutuksesta tiimiin .....	34
6.2 Vastaajien käsityksiä tiimin tapaamisesta kasvotusten.....	35
6.3 Vastaajien käsityksiä palautteesta ja tiimin motivoimisesta.....	37
6.4 Vastaajien käsityksiä oman johtamisosaamisensa kehittämisestä. ....	41
6.5 Vastaajien käsityksiä mahdollisista ongelmista etäyhteydenpidossa tiimiin.....	42
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....</b>	<b>44</b>

<b>7.1 Johtopäätöksiä ja pohdintaa tutkimuksesta.....</b>	<b>44</b>
<b>7.2 Pohdintaa opinnäytetyön tekemisestä.....</b>	<b>48</b>

<b>LÄHTEET .....</b>	<b>50</b>
<b>LIITTEET</b>	

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys .....	3
KUVIO 2. Oy Minä Ab.....	8
KUVIO 3. Osaamisen siirtäminen johdettaville .....	9
KUVIO 4. Tiimin rakenne ja kommunikaatio.. .....	16
KUVIO 5. Myönteisen palautteen merkitys .....	20
KUVIO 6. Tiimin jäsenten motivointi .....	22
KUVIO 7. Vuorovaikutuskanavat etäyhteydenpidossa .....	27
KUVIO 8. Face-to-face-tapaamisen edut.....	29
KUVIO 9. Vuorovaikutuskanavien tehokkuus. ....	34
KUVIO 10. Toivottujen vuorovaikutuskanavien kartoitus.....	35
KUVIO 11. Tiimin jäsenten tapaaminen kasvotusten .....	36
KUVIO 12. Palautteen antaminen tiimin jäsenille.....	38
KUVIO 13. Pyrkimys palautteen saamiseen.....	39
KUVIO 14. Palautteen tärkeys.....	40

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Johtaminen on nykypäivänä muutosten ja haasteiden edessä. Tiimin motivointi ja saavutettavuus ovat erityisen haasteellisia tilanteessa, jossa tiimin jäseniä ei näe säännöllisesti. Tiimi tulisi saada toimimaan tavoitteitaan palvelevasti ilman jatkuvaa fyysistä läsnäoloa ja kontrollia, toimimaan itseohjautuvasti. Tiimijohtajalta vaaditaan hyvää vuorovaikutus- ja yhteistyökykyä, yrittäjähenkisyyttä, pitkäjänteisyyttä, sitoutuneisuutta sekä positiivista asennetta hänen johtaessaan etäympäristössä toimivaa tiimiä. Nykypäivänä teknologia mahdollistaa monta erilaista keinoa olla yhteydessä muihin ihmisiin ajasta ja paikasta riippumatta. Tehokkaaseen yhteydenpitoon pyrkiessään, tiimijohtajan on hyvä perehtyä näihin keinoihin.

Tässä opinnäytetyössä paneudutaan tiimijohtajan yhteydenpitokeinoihin ja vuorovaikutustaitoihin johtaa Avon Cosmetics Finland Oy:n kauneuskonsulteista muodostuvaa tiimiä etäympäristössä. Avonilla toimii sekä tiiminvetäjiä että tiimijohtajia, joita tässä työssä käsitellään yhteisellä nimityksellä tiimijohtaja. Avon Cosmetics Finland Oy:n toiminta perustuu suoramyyniin. Toimeksiantajayrityksen valinta oli luonteva, sillä toimin myös itse Avon Cosmetics Finland Oy:llä tiimijohtajana.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu johtamisen, tiimin ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen käsittelystä. Johtamisen käsittely syventyy itsensä ja ihmisten johtamiseen. Tiimiä käsitellään sen erityispiirteiden sekä muodostumisen kannalta. Vuorovaikutuksen käsittelyssä syvennyttään motivointiin ja viestintään.

Hyvä johtaminen alkaa aina oman itsensä johtamisesta. Tämän jälkeen voidaan johtaa toisia ihmisiä. Johtaminen ja sen vuorovaikutustyyli on suorassa linjassa tiimin jäsenten yksilölliseen sekä tiimin yhteiseen toimivuuteen. Motivointi ja tiimin jäsenten saavutettavuus ovat toiminnan jatkuvasti kehitettäviä kulmakiviä.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä. Tiedonkeruu toteutettiin kyselylomakkeella, joka sisälsi sekä avoimia että suljettuja strukturoituja kysymyksiä. Kyselylomake lähetettiin valikoidulle joukolle Avon Cosmetics Finland Oy:llä toimivia tiimijohtajia sähköpostitse. Tutkimukseen valitut henkilöt ovat sekä vuosia Avonilla

toimineita että toiminnan alkuvaiheessa olevia henkilöitä.

Tässä opinnäytetyössä tiimin jäsenenä tarkoitetaan henkilöä, joka toimii Avon Cosmetics Finland Oy:n kauneuskonsulttina. Avonin kauneuskonsultti on henkilö, joka myy yrityksen tuotteita painetun esitteen avulla itsenäisesti jälleenmyyntinä.

## **1.2 Tutkimuksen rajausta ja tavoitteet**

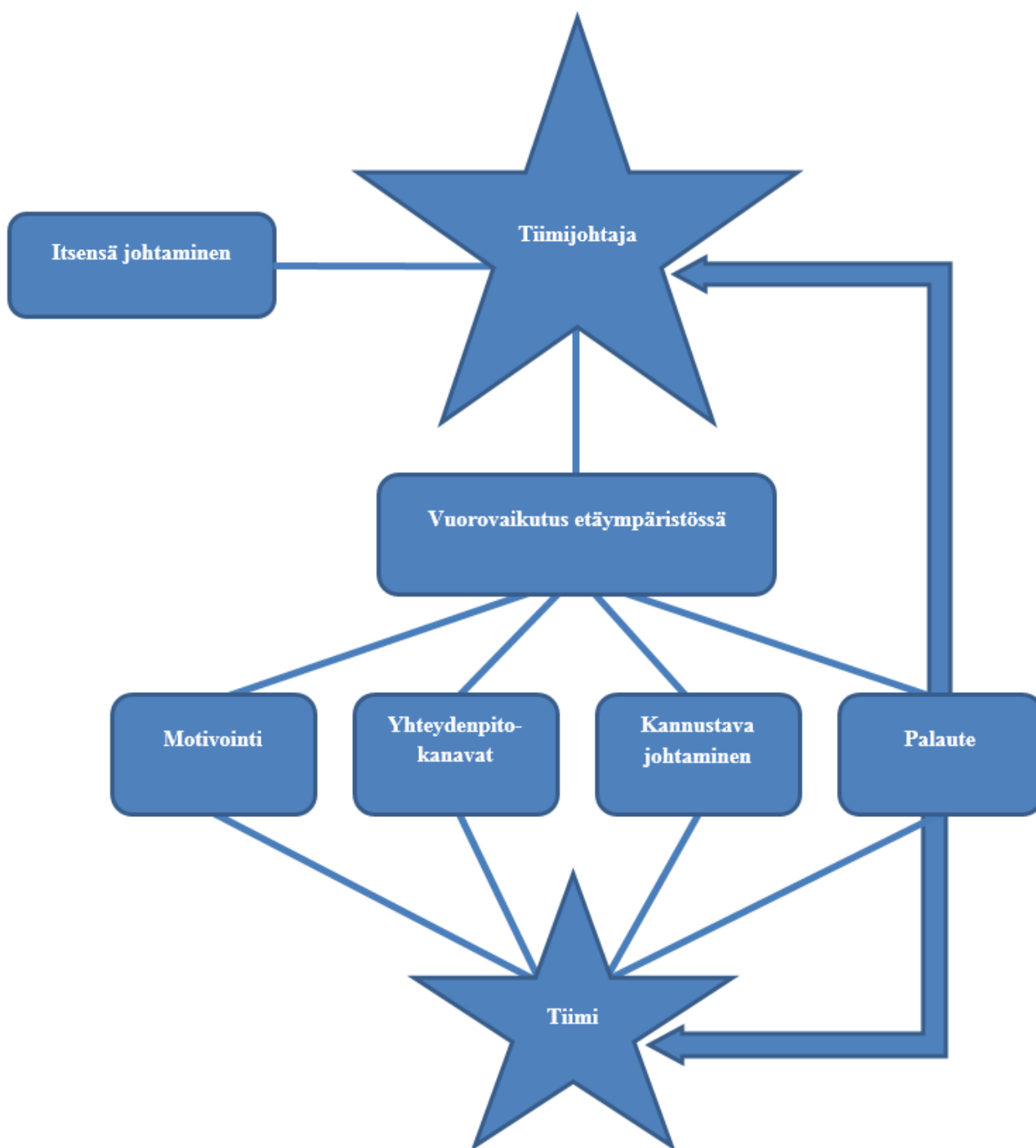
Opinnäytetyön aiheena oli tutkia tiimin johtamista etäympäristössä. Työn tavoitteena oli selvittää millaisia yhteydenpidon sekä vuorovaikutuksen keinoja tiimijohtajan kannattaa hyödyntää toiminnassaan, jotta etänä toimivan tiimin jäsenten saavutettavuus ja motivoituneisuus olisi hyvä.

**Päätutkimusongelma on: Kuinka Avon Cosmetics Finland Oy:n tiimijohtajan tulisi johtaa vuorovaikutusta etäympäristössä?**

Alaongelmat työssäni ovat:

- 1. Millaisia käsityksiä tiimijohtajilla on yhteydenpidosta tiimin jäseniin?**
- 2. Miten tiimin jäsenet voidaan etäympäristössä saavuttaa tehokkaasti?**
- 3. Miten ylläpitää etäympäristössä toimivien tiimin jäsenten motivaatiota?**

Kuviossa 1 esitetään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka havainnollistaa tiimijohtajan ja etäympäristössä toimivien tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä tiimijohtajan näkökulmasta. Tiimijohtajana toimimisen edellytyksenä on hallittu itsensä johtaminen. Tiimijohtajan on omattava laajat vuorovaikutustaidot ohjatakseen vuorovaikutuksen onnistumista tiimin jäseniin. Johtamisen on oltava motivoivaa sekä kannustavaa. Kanavia yhteydenpitoon on useita, joiden tehokas käyttäminen on maksivoitava. Palaute on kaksisuuntaista, tiimijohtajalta tiimin jäsenille, sekä tiimin jäseniltä tiimijohtajalle.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys



### 1.3 Toimeksiantajan esittely, Avon Cosmetics Finland Oy

Avon on yksi maailman suurimmista kauneustuotteiden suoramyyntiyrityksistä ja sen vuosittainen liikevaihto on noin 11 miljardia dollaria. Yritys on perustettu vuonna 1886. Avon markkinoi tuotteitaan yli 100 maassa 6,4 miljoonan itsenäisen kauneuskonsultin välityksellä. Avonin perustaja on David McConnell. Suomessa Avon aloitti toimintansa vuonna 2005. (Avon 2015.) Avon Cosmetics Finland Oy:llä on Suomessa n. 250 tiimijohtajaa ja aktiivisia kauneuskonsultteja tiimijohtajien tiimeissä on n. 6500 henkilöä. Liikevaihto Suomessa on n. 4,2 miljoonaa euroa. (Avon 2015.)

Avonin visiona on olla yritys, joka ymmärtää ja vastaa naisten tarpeisiin ympäri maailmaa, niin tuotteiden, palvelun, kuin uramahdollisuuksienkin saralla. Avonin viisi tärkeintä arvoa ovat luottamus, kunnioitus, usko, nöyryys ja lahjomattomuus. Yritys on mukana hyväntekeväisyydessä maailmanlaajuisesti ja tukee esimerkiksi työtä rintasyöpää ja kotiväkivaltaa vastaan. Lisäksi Avon kerää varoja metsien uudelleenistuttamiseen Healthy Forests, Beautiful World-aloitteen kautta. (Avon 2015.)

Avonilla ei ole varsinaisia myymälöitä, vaan tuotteiden myynti tapahtuu kauneuskonsulttien välityksellä. Kauneuskonsultit hyödyntävät toiminnassaan painettuja materiaaleja. Avonin tuote-esite ilmestyy Suomessa kolmen viikon välein. Tunnetut tuotesarjat Avonilla ovat nimeltään Anew, Avon color, Advance Techniques sekä Skin-So-Soft. Avon tarjoaa kauneudenhoitotuotteiden lisäksi myös muotiin ja sisustukseen liittyviä tuotteita. (Avon 2015.)

Avon tarjoaa kauneuskonsulteilleen mahdollisuuden edistyä urallaan tiiminvetäjiksi, jolloin kauneuskonsultti voi muodostaa itselleen tiimin rekrytoimalla siihen uusia kauneuskonsultteja. Tiiminvetäjä voi edelleen kehittyä tiimijohtajaksi kasvattamalla alalinjaansa kauneuskonsulttien lisäksi myös uusien tiiminvetäjien myötä. (Avon 2012.) Tässä työssä sekä tiiminvetäjää että tiimijohtajaa käsitellään yhteisellä nimikkeellä tiimijohtaja.

Avonin tiimijohtaja kutsuu, kertoo ja inspiroi. Hän kutsuu ihmisiä mukaan Avonin toimintaan sekä kertoo Avonin tarjoamista mahdollisuuksista. Hän kannustaa kauneuskonsultteja ja ohjaa heitä eteenpäin urallaan. (Avon 2012.)

## 2 JOHTAMINEN

### 2.1 Johtaminen ja sen ulottuvuudet

Johtamisen perustehtävä on vaikuttaa toisiin ihmisiin. Tämä on johtamisen yksi suurimmista haasteista, joka johtajan on hallittava. (Sydänmaanlakka 2014, 42.) Johtaminen edellyttää kykyä tehdä päätöksiä ja johtaa niiden toteutumista. Johtamisella ohjataan ihmisten toimintaa tavoitehakuisesti. Tavoitteena on saavuttaa tehokkaampaa ja tuloksellisempaa toimintaa, kuin mitä se olisi ilman johtamista. (Jalonen & Lampi 2012, 29.)

Sydänmaanlakan (2006, 16) mukaan johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Nämä tasot ovat organisaation, ihmisten sekä itsensä johtaminen. Nämä tasot tukevat toisiaan ja ovat päällekkäisiä. Näitä tasoja voidaan kutsua nimityksellä älykäs johtaminen. (Sydänmaanlakka 2006, 16.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan lähemmin itsensä sekä ihmisten johtamisen tasoja.

Johtajuus muodostuu johtajan ja johdettavien välisessä yhteistyössä. Tämän yhteistyön myötä sitä kannatellaan ja tuetaan. Johtaja ja johdettavat luovat ja muokkaavat sen suuntaa joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Ihmisten erilaisuus ja henkilökohtaiset heikkoudet ja vahvuudet tulevat näkyviksi, sekä niiden vaikutukset toisiinsa konkretisoituvat. Mielikuvat voivat ilmetä hyvin erilaisina. Johtajalla on oma mielikuva omasta johtamisestaan ja johdettavilla mielikuva toivotusta sekä todellisesta, koetusta johtamisesta. Jokaisessa työyhteisössä syntyy juuri tälle työyhteisölle ominaista johtajuutta. (Kaski & Kiander 2007, 11-15.)

Johtajuutta luodaan yhdessä johdettavien kanssa, mutta johtaja on silti roolissaan yksin. On osattava päättää asioista itsenäisesti ja toisaalta antaa myös johdettavien toimia itsenäisesti eli itseohjautuvasti. Johtajan tehtävä on kuunnella ja jollain tapaa myös tyydyttää johdettavien tarpeita ja toiveita. Toisaalta on kuitenkin vedettävä raja siihen mitä on mahdollista toteuttaa. (Kaski & Kiander 2007, 48-49.)

Työelämän vuorovaikutus vaatii johtamista. Johtaja kehittää ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita, ja näin ollen toimii vuorovaikutuskulttuurin tukipylväänä. Toimivan yhteistyön luomiseksi, johtajan tulee miettiä vuorovaikutuksen toimivuutta määrällisesti sekä laadullisesti. Tietoa on pystyttävä toimitamaan, vaihtamaan sekä kyseenalaistamaan nopeasti. Myös muutoksiin on reagoitava herkästi. (Kaski & Kiander 2007, 10-11.)

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen kuuluvat johtajan työhön, sisältäen sekä näkyvää että näkymätöntä tietoa ja taitoa. Osaamisen tarpeita ennakoidaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä siirretään osaamista eteenpäin. Osaamisen johtaminen pohjautuu strategiaan. Näkyvä tieto saa johdettavat toimimaan tarkoitetun sisällön mukaisesti. Näkymätön eli hiljainen tieto on motivaation, empatian ja ajattelun, erityisesti reflektiivisyyden taitoa. (Kaski & Kiander 2007, 12.)

Näkymättömään osaamisen johtamiseen sisältyy tärkeänä osa-alueena myös arvojohtaminen, jolla tarkoitetaan päätösten tekemistä syventyien tulospohjaisten ratkaisujen lisäksi arvoihin. On hahmotettava visioita ja tehtävä moraalisia valintoja. Johtajan sanojen on vastattava hänen tekojaan. Arvojohtaminen edistää johdettavien sitoutumista toimintaan. (Paasivaara 2010, 20 - 21.)

Johtaminen on saanut uusia muotoja, sillä nykyään työskennellään yhä enemmän virtuaaliympäristössä. Tiimin jäsenet työskentelevät hajautuneesti tehden töitä eri paikkakunnilta käsin. Perinteinen läsnäolo puuttuu käytännössä kokonaan. Tämä tarvitsee toimiakseen johtamista. Etäjohtaminen on täysin uudenlainen haaste nykypäivän johtajalle. (Sydänmaanlakka 2014, 42.)

## **2.2 Itsensä johtaminen**

Itsensä johtamista voidaan ajatella kaiken johtamisen lähtökohtana. Itsensä johtaminen on länsimaisen tieteen alue, jonka englanninkieliset termit ovat self-management ja self-leadership. Nämä termit otettiin käyttöön 1980-luvulla. (Sydänmaanlakka 2006, 27.) Itsensä johtaminen on vastaamista kolmeen peruskysymykseen: Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne minä olen menossa? Näihin kysymyksiin on pyrittävä löytämään vastaukset mahdollisimman syvällisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 15.)

Johtamisen osa-alueena itsensä johtaminen on hyvin haastava. Johtamisesta jopa puolet sanotaan olevan itsenä johtamista. Johtaja, johdettava ja johtaminen ovat kaikki samaan kokonaisuuteen sisällytettyinä, kyseessä on siis hyvin henkilökohtainen prosessi. Itsensä johtamisessa ilmenevät ongelmat löytyvät usein tekemisen eli toiminnan tasolta. Tietoisuutta itsensä johtamisesta ei osata soveltaa käytäntöön, jolloin tekemisen ja tietämisen taso eivät kohta. Tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja jämäkkyyttä. (Sydänmaanlakka 2006, 16-17.)

Hallitsemalla ja tulkitsemalla omia tunteita, tunnistamalla omat rajansa sekä analysoimalla omaa

johtamistoimintaa jatkuvana prosessina voidaan pyrkiä ratkaisemaan käytännön tason ongelmia. (Paasivaara 2010, 18.) Käytännön tason ongelmien ehkäisemiseksi johtajan tulee huolehtia omasta emotionaalisesta kapasiteetistaan. On luotava rutiineita, joiden avulla voidaan pitää huolta siitä, että myönteisiä onnistumisen kokemuksia syntyy säännöllisesti. Myönteisen käsityksen on rakennuttava ensin omassa mielessä. Positiiviset odotukset johtavat usein positiivisiin tuloksiin. (Leppänen & Rauhala 2012, 301.)

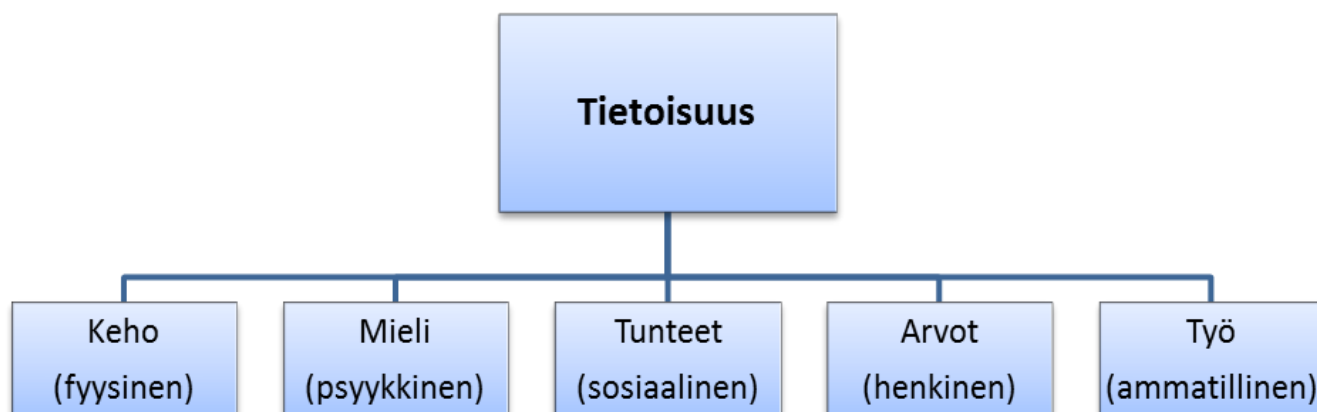
Strategisesti itsensä johtaminen pohjautuu kehityskeskusteluun oman itsensä kanssa. Kehityskeskustelu herättää ajattelevaan, ja vie nopeimmillaan aikaa vain 15 minuuttia. (Wiskari 2014, 90.) Henkilökohtaiset perus- ja motivaatiotekijät määrittelevät itsensä johtamista. On selvittävää mitkä osa-alueet ovat vahvoja ja mitkä kaipaavat vahvistamista. On konkretisoitava selkeästi millä osa-alueilla haluaa kehittyä, tai onko asioita joita halutaan muuttaa kokonaan. Tämän jälkeen on toimittava, sillä muutoin aikaa voi mennä hukkaan, eikä korjausliikettä tapahdu ollenkaan. Kehityskeskustelu itsensä kanssa lisää kokonaisnäkemystä omasta toiminnasta. (Wiskari 2014, 69-70.)

Sydänmaanlakan (2006, 7) mukaan jokaisella ihmisellä on oma organisaatio, Oy Minä Ab, jonka johtajana toimimme. Johtaja on vastuussa organisaation tasapainoisesta kokonaiskunnon johtamisesta. Fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen kunto muodostavat yhdessä kokonaiskuntoisuuden. On panostettava tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin. Kyse on älykkäästä itsensä johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2006, 7.)

Oy Minä Ab muodostuu viidestä osastosta. Nämä viisi osastoa ovat keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Osastojen toimitusjohtaja on tietoisuus. Tietoisuus toimii sisäisenä tarkkailijana ohjaten kokonaisuutta. Kehon osasto hoitaa fyysisiä toimintoja. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi syöminen, liikkuminen, lepääminen, nukkuminen ja rentoutuminen. Mielen eli psyykeen osasto hoitaa havainnointia, ajattelemista, muistamista ja oppimista. Tunteiden osasto hoitaa emotionaalisia ja sosiaalisia toimintoja. Se varmistaa tietoisuuden omista ja muiden tunteista sekä auttaa rakentamaan onnistuneita vuorovaikutussuhteita. Arvojen osasto hoitaa henkisiä toimintoja. Arvojen osasto toimii yksilön kokemuksen merkityksellisyyden ja tarkoituksen mukaan, se ohjaa elämäämme. Omia arvoja kannattaa pysähtyä tarkastelemaan ja miettiä toimiiko niiden mukaisesti. Työn osasto hoitaa ammatillisia toimintoja. (Sydänmaanlakka 2006, 30-32.)

Kuviossa 2 esitetään Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio. Kuten aiemmin todettiin, tietoisuus ohjaa organisaation viittä eri osastoa, joita ovat keho, mieli, tunteet, arvot sekä työ. Jokaisella osastolla on

oma vastuualueensa, joiden toiminnoista osastot huolehtivat muodostaen kokonaiskuntoisuuden.



KUVIO 2. Oy Minä Ab (mukaillen Sydänmaanlakka 2006, 29)

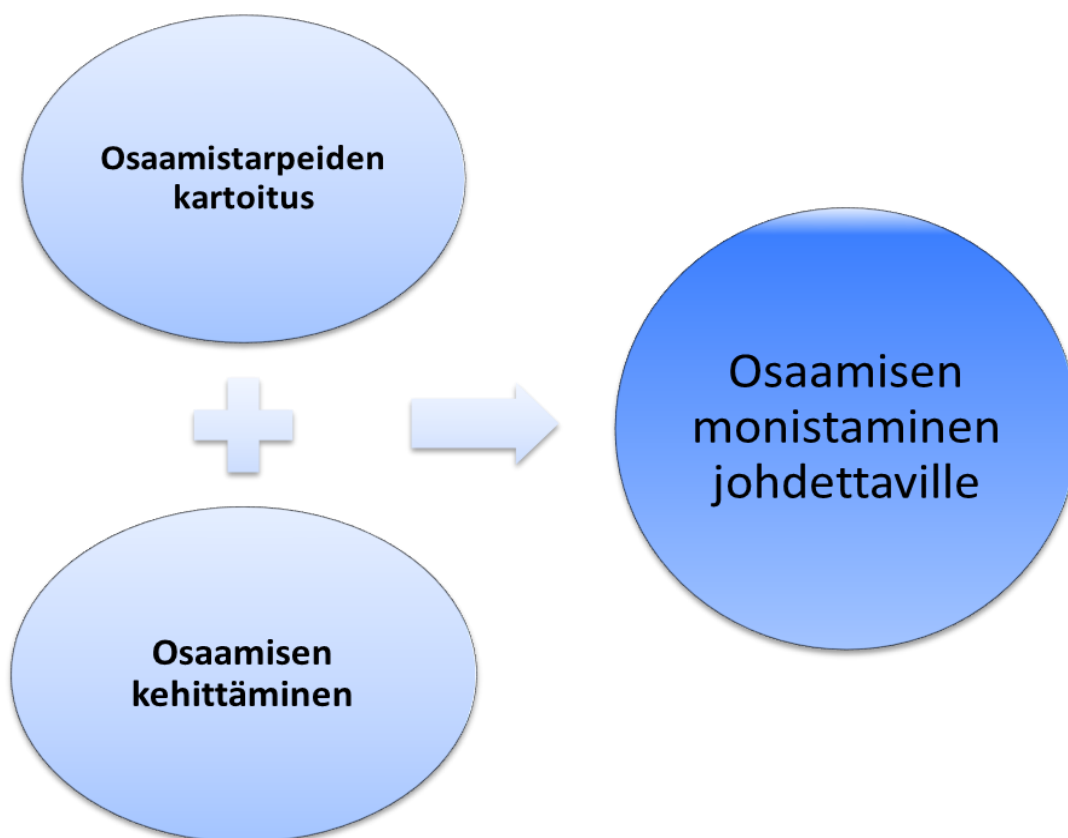
### 2.2.1 Osaamisen kehittäminen

Johansson, Linden ja Sarasvuo (1998, 13) toteavat menestyksen perustuvan koulutukseen. He kehottavat kehittämään ensin itseään ja tämän jälkeen siirtämään osaamista eteenpäin. Johtaja on lähtökohtaisesti kouluttaja. Hänen toimintansa perustuu oman osaamisen monistamiseen eteenpäin. (Johansson, Linden & Sarasvuo 1998, 13.) Koulutus edistää osaamista käsitellä vastaväitteitä, asettaa tavoitteita ja suunnitella toimintaa. Se lisää motivaatiota ja edistää kykyä työskennellä itsenäisesti. (Johansson ym. 1998, 125.)

Osaamisen ylläpito on jatkuva prosessi ja se muodostuu eri osa-alueiden tietojen ja taitojen summasta. Osaaminen on organisaatioiden toiminnan perusta, sillä puitteet työssä muuttuvat koko ajan. Aikaisemmin saatua koulutusta on kehitettävä ja vahvistettava vastaamaan nykyhetken tarpeita sekä pyrittävä ennakoimaan tulevaisuuden vaatimuksia sekä kartoittamaan osaamistarpeita. Tieto ei ole pysyvää, se vanhenee ajan kuluessa. Vanhaa tietoa ei ole kuitenkaan tarkoitus korvata täysin uudella, lähinnä tarkoitus on tarkastella asioita uudella tavalla ja soveltaa jo aikaisemmin omaksuttua tietoa uuteen tietoon. Itsensä kehittäminen ja koulutus on työväline, jonka avulla voidaan myöhemmin kehittää myös työn sisältöä. Organisaation tehtävä on tarjota koulutusta, mutta nykypäivänä myös omaehtoinen koulutus vapaa-ajalla on suosittua. Kouluttautuminen on omien voimavarojen vahvistamista. (Paasivaara 2010, 132-135.)

Johtamisosaamistaan kannattaa kehittää ja päivittää, alan kirjallisuutta lukien ja kouluttautuen. Usein ihmisillä on taipumus omaksua asioita jotka tukevat jo olemassa olevaa tietoa. Kannattaa olla avarakatseinen ja tutustua esimerkiksi uuteen tietoon pohjautuvaan materiaaliin. Uuden tiedon soveltaminen käyttöpääomaksi vaatii yleensä teorian ja kokemuksellisen tiedon yhdistymisen. Itsereflektio on hyvä työkalu uuden tiedon omaksumisessa ja toteuttamisessa. Sen avulla voidaan seurata esimerkiksi omaa toimintaa asetettujen tavoitteiden eteen, oman toiminnan vaikutusta muihin sekä muiden toiminnan vaikutusta itseen. Isot muutokset vaativat aikaa. (Sydänmaanlakka 2006, 79-83.)

Kuviossa 3 havainnollistetaan osaamisen siirtämistä johdettaville. Johtajan tulee kartoittaa ja kehittää omaa osaamistaan jatkuvana prosessina vastaamaan nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeita. Tämän jälkeen osaamista voidaan siirtää eteenpäin johdettaville tiimin jäsenille.



KUVIO 3. Osaamisen siirtäminen johdettaville

## 2.2 Ajankäytön hallinta

Optimaalisen ajankäytön päätarkoitus on luoda lisää aikaa käytettäväksi ja lisätä työn tuloksellisuutta. Pyrkiessä tulokselliseen ajankäyttöön on ennakoiva suunnittelu tärkeää. Tehdyt päätökset ja asetetut tavoitteet ajankäytön suhteen ovat ratkaisevassa asemassa. Suunnittelun avulla voidaan välttää hukkaan kulunutta aikaa sekä mahdollisia virheiden jälkiselvittelyjä. Hyvä ajankäytön suunnittelu heijastuu motivaatioon sen lisääntymisenä. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa ja realistisia, ja niiden toteutumista voidaan seurata osatavoitteiden avulla. (Wiskari 2014, 145-146.)

Tehoton ajankäyttö voi koostua pienistä tekijöistä, on hyvä tunnistaa ajanryöstäjät. Vain tunnistamalla ne, on mahdollista torjua niitä. Hukkaan menneiden minuuttien minimoiminen mahdollistaa tehokkaampaa ajankäyttöä tärkeiden asioiden parissa, jopa useamman tunnin ajan. Ajanryöstäjien tunnistaminen alkaa tarkkailemalla omaa ajankäyttöä. Oma mielikuva siitä kuinka ajankäyttö jakautuu, eroaa usein todellisesta ajankäytöstä. Aikaa kannattaa tarkkailla kerralla useampi päivä ja kirjata ylös kaikki suunnitellusta poikkeava ajankäyttö. (Pelin & Pelin 2000, 65.) Suunnitellusta poikkeavaan ajankäyttöön johtaneiden syiden tunnistaminen vaatii kriittistä näkökantaa ja perehtymistä asiaan. Muutoksiin johtaneiden seikkojen tunnistamisen jälkeen niitä ei kannata lähteä korjaamaan kaikkia samaan aikaan, vaan poistamaan yksi ajanryöstäjä kerrallaan. (Pelin & Pelin 2000, 57.)

Ajankäytössä ilmenevien ongelmien syyksi mainitaan usein kiire. Wiskari (2014, 19) vertaa kiirettä kuumeeseen. Hänen mukaansa kuume ilmenee itsensä johtamisen sairauden oireena. Ihminen yrittää taistella kiirettä vastaan kiireellä. (Wiskari 2014, 19.) Kiireen myötä ilmenee asioiden unohtelua, jolloin aikaisemmat rutiininomaiset, selkäytimestä tiedostamattomasti tulevat toiminnot alkavat vaatia ylimääräisiä ponnisteluja. Toimivan itsensä johtajuuden myötä kiire saadaan vähenemään. (Wiskari 2014, 52.)

Myös tunteiden merkitys korostuu kiireen vähentämisessä. Omia tunteita tulkitsemalla ja kuuntelemalla voidaan ottaa askel kohti tehokkaampaa ajankäyttöä. Ikävä tehtävä, joka pitäisi hoitaa, kasvattaa stressiä sekä heikentää työn laatua ja tulosta, mikäli sitä lykätään. Innostava, mutta ei niin tärkeä tehtävä, joka otetaan työn alle ennen tärkeämpää, mutta ei niin innostavaa tehtävää aiheuttaa vain lisää kiirettä. Tällöin käytetään vahvuuksia ja osaamista oikein, mutta väärään asiaan ja väärään aikaan. Ikävän tehtävän hoitaminen jälkikäteen vie aikaa moninkertaisesti jälkiselvittelyineen sekä korjauksineen. (Wiskari 2014, 111–112.)

## 2.3 Ihmisten johtaminen

Itsensä johtamista seuraava taso on yksilöiden eli ihmisten johtaminen. Johtamisella pyritään vaikuttamaan toiseen ihmiseen. Johtaja luo myönteistä ilmapiiriä, motivoi, saa yksilöt itseohjautumaan sekä ajattelemaan laajemmin ja luovemmin. Hän rakentaa virheiden tekemiseen sallivaa kulttuuria, keskittyy vahvuuksiin, kannustaa ja on ratkaisukeskeinen. Ihmisten johtaminen vaatii hyvää ihmis- ja itse-tuntemusta. Se on myös keino tukea ja kehittää johdettavien itsensä johtamista. Johdettavien tunnetilat ja motivaatio vaihtelevat eri tilanteissa. Jokainen persoona kohtaa vaatimukset ja tavoitteet omalla tavallaan. Osaaminen tuottaa iloa ja onnistumisen kokemuksia, mutta erityisesti haasteellisissa tilanteissa negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa itsensä johtamiseen heikentävästi. (Leppänen & Rauhala 2012, 310-312.)

Sydänmaanlakka (2012, 35) mainitsee seitsemän olennaista asiaa, jotka ovat vahvasti yhteydessä ihmisten johtamiseen. Nämä seitsemän asiaa ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen, tehokas kommunikointi, motivointi sekä oma esimerkki. Nämä ovat hyvin konkreettisia ja yksinkertaisia asioita. Johtajan kannattaisi miettiä säännöllisesti kuinka hän on toteuttanut näitä asioita toiminnassaan esimerkiksi kuluneen viikon aikana. (Sydänmaanlakka 2012, 35.)

Tavoitteiden asettaminen on johtamisen lähtökohta. Johtaja ohjaa johdettavia saavuttamaan heille asetetut tavoitteet, sekä tukee heitä matkalla kohti niitä. Hän antaa mahdollisimman paljon sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Johtaja myös varmistaa, että johdettavilla on tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen. Kommunikoinnin osalta johtajan tulee muistaa, että kommunikointi on sekä puhumista, mutta myös kuuntelua. Olemalla läsnä, kuuntelemalla sekä olemalla itse hyvänä inspiroivana esimerkkinä johtaja voi lisätä johdettavien motivaatiota. Jokaisella on oikeus tulla johdetuksi hyvin. Voidaan sanoa, että johtajan tehtävä on tarjota hyvää johtamispalvelua. (Sydänmaanlakka 2012, 35–36.)

### 2.3.1 Kannustava johtaminen

Johtajalta vaaditaan paljon erilaista osaamista, yksi niistä on vuorovaikuttaminen johdettaviin. Kannustava vuorovaikutusmalli heijastuu positiivisesti johdettavien toimintaan. Jokainen vuorovaikuttamisen hetki on mahdollisuus vaikuttaa johdettavien rohkaistumiseen, energialataukseen ja positiivisuuteen.



Johtajan eleet, sanat, äänenpaino ja muu viestintä vaikuttavat johdettaviin jokaisella kerralla. Kannustavasta johtajasta on aistittavissa innostuneisuus. Ei ole mahdollista johtaa tiimiä kohti luovuutta ja huippusuorituksia, jos johtaja ei ole itse innostunut. Myönteisesti suuntautunut ja kannustava johtamiskulttuuri vaikuttaa positiivisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 302.)

Johtajalta vaaditaan empaattisuutta ja kykyä ymmärtää erilaisia persoonallisuuksia. Optimaalinen tilanne, jossa jokainen persoona olisi sata prosenttisesti täydellinen työtehtäväänsä, ei ole realistinen. Positiivisen psykologian avulla johtaja pystyy kannustamaan ja motivoimaan johdettavia tehokkaammin. (Jalonen & Lampi 2012, 30.) Usein keskitytään liikaa siihen, kuinka voidaan parantaa johdettavissa ilmeneviä heikkouksia. Tämän sijaan on parempi keskittyä vahvuuksiin johdettavissa ja nostaa tiimin kokonaisvahvuutta. Ajatus on löytää ne tekijät, jotka muodostavat yksilön ja tiimin toimivuuden. (Leppänen & Rauhala 2012, 298.)

Kannustava johtaminen on yhteydessä tunneälykkyyteen. Tunneälykkyys osana johtamista on kykyä tulla toimeen itsensä ja muiden ihmisten kanssa tunnistamalla ja tulkitsemalla omia ja muiden tunteita. Tunneälykkyyden käsitteen on tehnyt tunnetuksi amerikkalainen psykologian tohtori Daniel Goleman (1995). Golemanin mukaan johtajan tunteet ja teot vaikuttavat tasavertaisesti lopputulokseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tunneälykäs johtaminen on motivoivaa, inspiroivaa ja sitouttavaa. Tunneälykäs johtaja viestii aitoa välittämistä alaisistaan ja työstään. Tunneälykkyyden kehittyminen edistää vuorovaikutussuhteiden kokonaisvaltaisempaa hallintaa. (Sydänmaanlakka 2006, 199.)

Erityisesti muutosta johdettaessa tehokkaat johtajat osaavat luoda vahvoja tunnesiteitä johdettaviin. Positiiviset tunnekokemukset ovat yleensä parasta vastamyrkkyä huolestumisen ja voimattomuuden kaltaisille tuntemuksille. Johtajan tehtävänä on osata linkittää muutos tavoitteisiin ja tunteisiin jotka ovat johdettaville merkityksellisiä. (Raffoni 2005, 135-136.) Päämääränä on saada johdettavat sitoutumaan toimintaan, sekä innostaa heitä mahdollisuuksilla ja pyytää osallistumaan niihin. Johdettavat pyritään sitouttamaan yksityiskohtiin, kuten mitä tehdään, miten tehdään ja milloin tehdään. (Baldini 2005, 109.)

### 2.3.2 Etäjohtaminen

Teknologia on viime vuosina kehittynyt voimakkaasti tukien etäjohtamista mahdollistavia ratkaisuja. Työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta. Etäjohtaminen on virtuaalista työskentelyä, jossa korostuvia tekijöitä ovat tekniikka, luottamus ja läsnäolo. Yhteydenpito tapahtuu pääasiallisesti sähköisesti. Perinteiseen johtamiseen verrattuna virtuaaliseen etäjohtamisen sisältyy paljon uusia haasteita. Teknologian toimivuus on erittäin tärkeää, mutta myös vuorovaikutustaidot korostuvat voimakkaasti. (Stranius 2013.)

Johtaminen etänä edellyttää monipuolisempaa johtajuutta, kuin kasvokkain tapahtuvassa johtamistyössä. Se edellyttää uusia toimintatapoja johtamiseen, tiimin jäsenten voimaannuttamiseen sekä osallistamiseen. On keksittävä uusia motivointikeinoja tiimin jäsenille, joita ei kohdata kasvotusten joka päivä. Yhteisen vision, tavoitteiden ja luottamuksen rakentaminen sekä sitoutumisen varmistaminen on haastavaa. Etäjohtaminen vaatii johtajalta kommunikointitaitoja, ihmistuntemusta sekä systemaattisuutta. Eri tekniikat yhteydenpidossa on hyvä hallita ja hyödyntää niitä tehokkaasti. Kuitenkin johtamisen perusasiat ovat pohjimmiltaan samat. (Sydänmaanlakka 2012, 57-58.)

Etätiimin johtamisessa korostuu erityisesti etäläsnäolon luominen, johtajan tulee pysyä tiimin jäsenille näkyvillä. Tähän voidaan päästä esimerkiksi säännöllisten sähköisten palaverien tai kokousten avulla. (Sydänmaanlakka 2012, 58.) Jos johdettava tiimi on iso, yhteydenpito kannattaa aikatauluttaa systemaattisesti ja selkeästi sekä määrittää yhteydenpidossa käytettävät menetelmät. Tämä vähentää johtajan painetta olla jatkuvasti ”online”. (Stranius 2013.)

Etätiimin johtamisessa erittäin tärkeitä ovat konkreettiset tavoitteet. Asetettujen tavoitteiden toteutumista tulee seurata jatkuvasti. Tiimin jäsenet ja heidän toimintatapansa on hyvä tuntea, sillä toiset työskentelevät itsenäisemmin, mutta toiset taas tarvitsevat enemmän tukea. Ongelmatilanteissa on syytä olla herkkä ja pyrkiä tunnistamaan heikot signaalit mahdollisista ongelmista jo heti alkuvaiheessa. Luottamusta etätiimin johtajan kannattaa rakentaa tapaamalla tiimin jäseniä myös kasvokkain mahdollisuuksien mukaan. Erityisesti uusien jäsenten tapaaminen kasvotusten on tärkeää. (Stranius 2013.)

### 3 TIIMI JA SEN ERITYISPIIRTEET

#### 3.1 Tiimin käsite

Sydänmaanlakka määrittelee tiimin (2012, 48) olevan pieni ryhmä ihmisiä, joiden osaaminen on toisiaan täydentävää. Tiimi koostuu usein joukosta, jossa toimii noin 5-20 ihmistä. Tiimi on sitoutunut yhteiseen toimintamalliin, suoritustavoitteisiin sekä päämäärään, joka on tiimin työskentelyn avain. Perinteisessä tiimiorganisaatiossa tiimiin kuuluvat jäsenet kommunikoivat keskenään ja kokevat olevansa yhteisvastuussa tiimin suorituksista. Tiimin jäsenten tulee ymmärtää tiimin tarkoitus sisältäen tavoitteet, roolit ja vastuualueet. On suotavaa, että tiimi itse osallistuu tavoitteiden asetteluun. (Sydänmaanlakka 2012, 48-49.) Perinteisesti tiimin toiminta perustuu eri ihmisten taitojen ja kokemusten kokoamisesta yhteen. Nämä taidot ja kokemukset täydentävät toisiaan. Yksittäinen ihminen ei pysty tiimitason suoritukseen. Tiimissä hyödynnetään kokonaisvaltaista osaamista. (Katzenbach & Smith 1993, 30-31.)

Tiimejä voidaan karkeasti jaotella esimerkiksi huipputason tiimeihin sekä matalan tason tiimeihin. Huipputason tiimien toimintaa tarkastellessa voidaan huomata, että kysymyksiä esitetään yhtä paljon kuin tehdään väitteitä. Lisäksi jokaista negatiivista kommenttia kohden tiimissä esitetään viisi optimistista kommenttia. Matalan tason tiimeissä jokaista positiivista kommenttia kohden esitetään kolme negatiivista kommenttia. Omia mielipiteitä ja näkemyksiä varjellaan voimakkaasti, jolloin suhtautuminen tiimin muiden jäsenten näkemyksiin on hyvin suppea. Yleisesti huipputason tiimeissä jäsenet omaavat paremman yhteyden toisiinsa kuin matalan tason tiimin jäsenet. Huipputason tiimeissä korostuu myös kurinalaisuus, joka tarkoittaa esimerkiksi asioiden käsittelyn, kuten ongelmien ratkaisun tehokkuutta ja nopeutta. (Leppänen & Rauhala 2012, 269-270.)

Tiimin tulee arvioida säännöllisesti omaa toimintaansa, jotta voidaan arvioida nykytilanne, asetettujen tavoitteiden toteuma sekä päämäärät, joita kohti ollaan menossa (Sydänmaanlakka 2012, 48). Yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien kehittymisen myötä tiimiin muodostuu oma kommunikoinnin kulttuuri, joka antaa mahdollisuuden vastata ongelmiin reaaliaikaisesti ja joustavasti. Sosiaalinen kanssakäyminen on osa kommunikoinnin kulttuuria ja se on todettu hyvin tärkeäksi tekijäksi tiimeissä. On todettu, että tiimin motivaatio ja suoritukset tehostuvat tiimin jäsenten tavatessa toisiaan esimerkiksi virkistystoiminnan parissa. Tämän myötä tiimiin saadaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka ilmenee avoimen ilmapiirin, oikeudenmukaisuuden ja muista välittämisen muodossa. (Katzenbach &

Smith 1993, 30-31.)

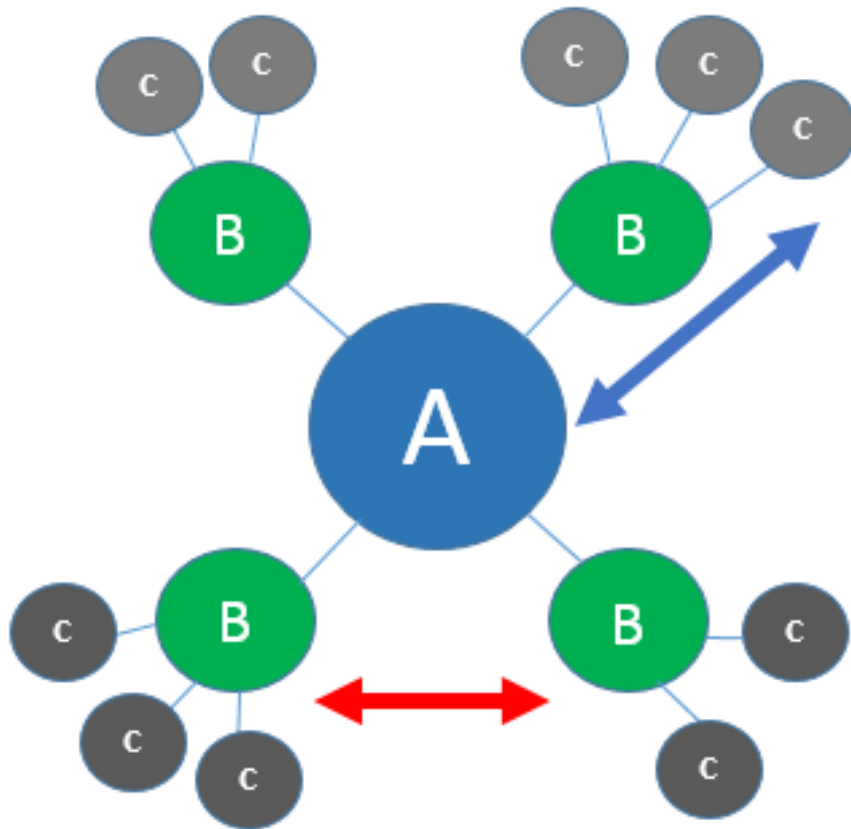
Tiimin toiminta edellyttää osaavaa tiimijohtamista, sillä tiimijohtajalla on ratkaiseva vaikutus tiimin menestykseen sekä siihen millainen tiimistä muodostuu. Tiimijohtajan tehtävä on lisätä tiimin motivaatiota, jolloin tiimi toimii energisesti ja innostuneesti. Tiimin tulee olla innovatiivinen ja uudistua jatkuvana prosessina. Uudistuminen on keino parantaa suorituksia. Tiimijohtajan usko tiimiin on tärkeää. Tiimijohtajana voivat menestyä hyvinkin lähtökohdiltaan erilaiset ihmiset. (Katzenbach & Smith 1993, 163.)

### **3.2 Tiimin muodostuminen suoramyymntiyrityksessä**

Suoramyynnillä tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden myyntiä kuluttajille, joka tapahtuu heidän kodeissaan, työpaikallaan tai muualla henkilökohtaisesti tapaaamalla. Suoramyyntiä harjoittavat itsenäiset jälleenmyyjät, jotka ovat pääyriksen kanssa sopimuskumppaneita. Suoramyyntiä voidaan toteuttaa ovelta ovelle myynnillä, kotikutsuilla tai erilaisilla tilaisuuksilla. (Bergström & Leppänen 2002, 128.)

Suoramyymntiyrityksissä tiimi muodostuu henkilöistä, jotka lähtevät mukaan verkostoimaan, suosittelemaan ja myymään yrityksen tuotteita tai palveluita. Tiimiin rekrytoidaan jatkuvasti lisää jäseniä ja yksi linja voi sisältää useita tiimejä. Tiimien muodostuminen on spontaania, sillä uudet tiimin jäsenet saavat ohjausta ja koulutusta jo toiminnassa mukana olevilta henkilöiltä eli verkostoijilta. Kun koulutusta on annettu riittävästi, toistuu tämä kuvio samanlaisena, mikäli ohjausta saanut tiimin jäsen jatkaa suosittelutyötä muodostaen omaa alalinjaa. Tällöin ylälinja ohjaa toimintaa aina tarpeen vaatiessa. (Bergström & Leppänen 2002, 128.)

Kuvio 4 havainnollistaa Avon Cosmetics Finland Oy:n tiimijohtajan tiimin rakennetta ja sen kommunikointia suoramyymntiyrityksessä tiimin johtamisen kannalta. Tiimijohtajaa kuvataan kirjaimella A, ja alalinjoja eli tiimin jäseniä sekä heidän mahdollisia alalinjojaan kirjaimilla B ja C. Kommunikaatio kulkee toiminnan kannalta tiimijohtajalta tiimin jäsenille kaksisuuntaisesti. Alalinjat B ja C eivät kommunikoi toisten B ja C alalinjojen kanssa tiimin rakennetta tarkasteltaessa.



KUVIO 4. Tiimin rakenne ja kommunikaatio

### 3.3 Etänä toimiva tiimi

Virtuaalinen etätiimi määritellään pieneksi joukoksi ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. He työskentelevät eri paikoissa, eri aikaan. Vuorovaikutuksessa etätiimi käyttää pääosin tieto- ja viestintäteknologiaa. Etätiimin jäsenet työskentelevät virtuaalisessa työtilassa, joka on käsitteenä uudehko. Tämä työtila on mielen tila, joka koostuu yhteisestä visiosta, tavoitteista, arvoista, menetelmistä ja projekteista. Se kuvaa fyysistä, sosiaalista ja henkistä ulottuvuutta, joka otetaan haltuun kokemalla läsnäoloa olematta kuitenkaan fyysisesti läsnä. (Sydänmaanlakka 2012, 53-57.)

Etänä toimivan tiimin jäsenten kokoontuessa yhteisesti, johtajan kannattaa keskittyä koko tiimin yhteiseen valmentavaan johtamiseen, sillä aikaa ei välttämättä ole riittävästi jokaisen henkilökohtaiseen ohjaukseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 265-266.)

## 4 VUOROVAIKUTUS TIIMISSÄ

### 4.1 Hyvät vuorovaikutustaidot ja viestintä

Vuorovaikutustaidot korostuvat johtamisen työvälineenä. Johtajan on pystyttävä kommunikoimaan erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa muuttuvissa tilanteissa. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja rehellistä. (Jalonen & Lampi 2012, 91.) Hyvillä vuorovaikutustaidoilla johtaja pystyy motivoimaan ja innostamaan tiimiä. Erityisesti motivaation kannalta arvostava vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti tiimin toimintaan, kun taas välinpitämätön asenne voi lannistaa tiimiä. (Kuusela 2013, 11.)

Viestintä on vuorovaikutusta, jonka tarkoitus on antaa uutta tietoa, jakaa sitä sekä ilmaista esimerkiksi tunteita. Viestintä voi olla viihdyttävää, korjaavaa tai palautetta antavaa ja sen avulla ylläpidetään myös sosiaalisia suhteita. Liike-elämässä sen avulla tehostetaan tuloksia sekä ehkäistään informaatiokatkoksia. Johdettavien motivoimisessa viestinnän laatu korostuu. (Enäkoski & Bjurström 2001, 19-20.) Viestinnässä ratkaisevaa on miten viestin vastaanottaja ymmärtää ja arvottaa sen. On hyvä tarkistaa, että viesti on ymmärretty oikein sekä pyrittävä ilmaisemaan se mahdollisimman selkeästi. Viestin perille menoon vaikuttaa tilanne, paikka, aika ja tunnelma. Haasteellista on herättää vastaanottajan mielenkiinto ja vakuuttaa hänet. Vuorovaikutuksen ja viestinnän laatua heikentävänä tekijänä voidaan mainita kiire. Kiire on helposti aistittavissa vuorovaikutustilanteessa, jolloin mahdollisuus väärinkäsityksille lisääntyy. (Enäkoski & Bjurström 2001, 21-23.)

Organisaatiot, jotka korostavat viestintää ja sen laatua toiminnassaan, omaavat usein paremman tarkoituksen ja yhtenäisyyden tunteen. Viestintä on kaksisuuntaista, johtajat eivät siis viesti vain yksisuuntaisesti johdettaville. (Baldini 2005, 111.) Organisaatioissa, joissa viestintä on laadullisesti hyvää ja avointa, työskentelee usein energisiä ja eloisia ihmisiä. Heillä on tunne tarkoituksenmukaisuudesta ja he tietävät suunnan toiminnalleen. (Baldini 2005, 106.)

Ihminen viestii ääneen lausuttujen sanojen lisäksi sanattomasti esimerkiksi asentojen, eleiden, ilmeiden tai kosketuksen kautta. Sanaton eli oheisviestintä on yhtä arvokasta kuin kirjoitettu tai puhuttu viestintä. Nämä viestinnän muodot kytkeytyvät erilaisissa vuorovaikutustilanteissa toisiinsa. (Enäkoski & Bjurström 2001, 25-26.)

#### 4.1.1 Viestintä etäympäristössä

Etänä tapahtuva viestintä on moniulotteista ja viestintämahdollisuudet ovat laajat. Nykyaikainen teknologia mahdollistaa jokaiselle tiedon luomisen, jakamisen ja lähettämisen helposti eteenpäin. Kun suurin osa argumenteista esitetään sähköpostissa, chatissa tai keskustelutiloissa, on hyvä keskittyä laadulliseen kirjalliseen ilmaisuun. Kirjoittaminen ja kirjoitetun sisällön havainnollistaminen korostuvat virtuaalisessa etäympäristössä. (Fried & Heinemeier. 2014, 163-165.)

Sähköinen viestintä voi tehdä luottamuksen rakentamisesta haasteellista, sillä ilmaisukeinot ovat sähköisen viestinnän suhteen rajalliset. Sähköinen viestintä ei mahdollista kehollisen kielen sekä verbaalisen ilmaisun moninaisia vivahteita, joiden avulla huomaamatta herätämme luottamusta esimerkiksi intonaation, innostuksen sekä muiden näkyvien ja kuuluvien tekijöiden avulla. Ensivaikutelma muodostuu myös sähköisen viestinnän perusteella. Ensivaikutelmaa luodaan jo olemassa olevan tiedon tai mielikuvan mukaan, vaikka tietoa ei olisi paljoa. Sähköinen viestintä omaa pitkälle samat vaikutusmallit kuin reaalielämässäkin. (Soininen, Wasenius & Leponiemi 2010, 190-191.)

Nykypäivänä johtajalta odotetaan etänä tapahtuvassa viestinnässä nopeaa reagointia saapuviin yhteydenottoihin. Sähköposti on hyvä yhteydenpitokanava kiireettömämpään yhteydenpitoon, mutta nopeaa reagointia vaativat yhteydenotot on hyvä hoitaa puhelimitse. Nopea reagointi auttaa vastapuolta näkemään myös hankalat tilanteet paremmassa valossa. (Fried & Heinemeier 2014, 77.)

#### 4.1.2 Palaute

Palaute on osa hyviä vuorovaikutustaitoja ja tehokasta johtamisen viestintää. Se kertoo arvostuksesta, mahdollistaa uusiutumisen, uuden oppimisen sekä itsensä kehittämisen. Johtajan vastuu on nähdä palautteen merkitys sekä kehittää ja ylläpitää palautekulttuuria. Palautetta tulee antaa niin yksilö- kuin tiimitasolla, sillä sen avulla ylläpidetään toiminnan laatua. Palaute on tärkeä, mutta haasteellinen johtamistaidon osa-alue. (Jalonen & Lampi 2012, 156.)

Palautteen tulisi olla kaksisuuntaista, sillä sitä tarvitsee sekä johtaja että johdettavat. Kaksisuuntainen palaute mahdollistaa kunnioituksen molemminpuolisesti, lisää luottamusta sekä sitouttaa toimintaan. Palautetta tulee sallia ideoiden, ehdotusten tai mielipide-erojen muodossa. (Baldini, 114.) Palautetta kannattaa antaa reilusti. On parempi tapa antaa palautetta säännöllisesti, jopa viikoittain kannustuksen,

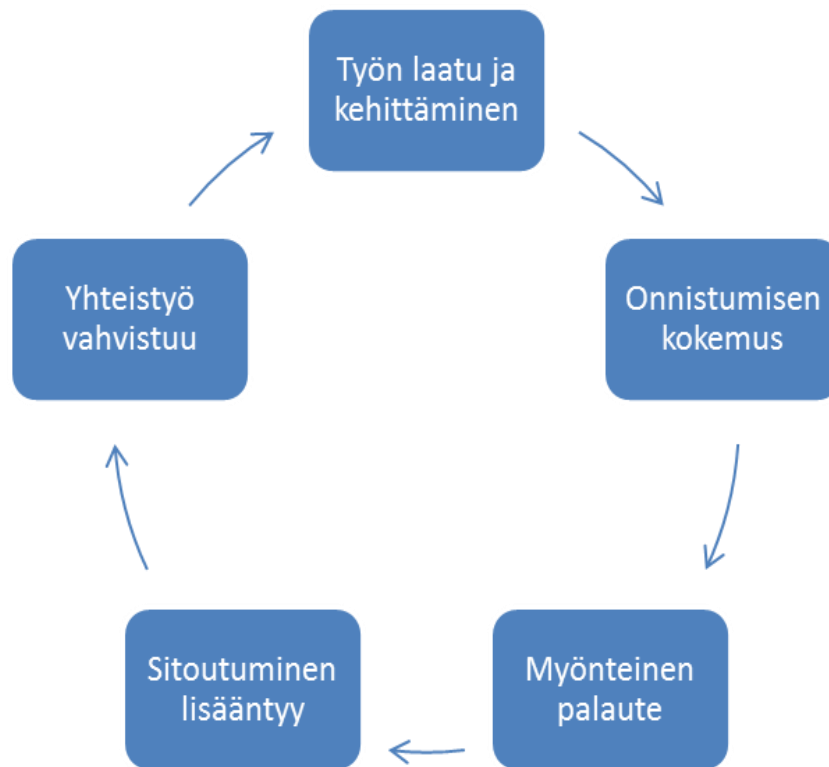
kehujen, rohkaisun tai parannusneuvojen muodossa, kuin odottaa esimerkiksi vuosittaista suoritus-tarkastelua. (Baldini 2005, 110.)

Palautteen avulla voidaan saada tietoa esimerkiksi johdettavien mielipiteistä koetusta johtamisesta. Käsitys omasta johtamistoiminnasta voi olla erilainen kun palautteen antajan. Palautteeseen tulee suhtautua kriittisesti ja pyrkiä mahdollisiin toimintatapojen muutoksiin, mikäli se on tarpeellista. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja tiedostaminen lisää mahdollisuuksia oman vaikutuksen ja osallisuuden näkemiseen sekä ymmärtämiseen. (Kuusela 2013, 16.)

Myönteinen palaute koetaan helpommaksi antaa kuin korjaava kriittinen palaute. Kriittisen palautteen antaminen koetaan jopa vaikeana asiana. Myönteisen palautteen ongelmana voi kuitenkin olla, että se saatetaan antaa puolihuolimattomasti, jolloin palaute jää vastaanottajalle hieman epäselväksi. Tällöin palautteen maksimaalista tehoa ei saavuteta. Myönteinen palaute kannattaa antaa erityisesti niiltä osa-alueilta joissa palautteen saaja on halunnut kehittyä. Palautteen vastaanottajalle tulee kertoa mistä hän saa palautetta ja miten toiminnan myönteinen vaikutus ilmenee käytännössä. Palaute kannattaa suhteuttaa ja palkita isommista saavutuksista. Palkintojen tulisi olla yksilöllisiä. Pienistäkin asioista annettu myönteinen palaute on silti tärkeää, ja voi tuottaa suurta kasvua. Johtajan kannattaa pitää listaa ketä on huomionnut, jotta palkitseminen olisi mahdollisimman tasapuolista. (Ruokomäki 2012.)

Kuviossa 5 havainnollistetaan myönteisen palautteen merkitystä työskentelylle. Annettaessa myönteistä palautetta hyvästä suorituksesta, voidaan lisätä johdettavien sitoutuneisuutta toimintaan sekä vahvistaa yhteistyötä. Työn laatu paranee ja kehittyy, joka mahdollistaa lisää myönteisiä onnistumisen kokemuksia.





KUVIO 5. Myönteisen palautteen merkitys (mukaillen Kaski & Kiander 2007, 114)

Jalonen ja Lampi (2012, 167) kirjoittavat palautteen lisäksi käsitteestä tuleute. Tuleute tarkoittaa myönteisen tuen tai korjaavan ohjeen antamista johdettavalle tulevaisuutta tukien. Se voi olla tulevien mahdollisuuksien pohtimista johtajan ja johdettavan kesken. Tuleutteen avulla voi syntyä uusia toimintamalleja hyödynnettäväksi. Tuleute ei ole sidoksissa menneisyyteen. (Jalonen & Lampi 2012, 167-168.)

Palautteen antajan taidoilla on suuri merkitys, sillä kriittistä palautetta annettaessa on hyvä huomioida palautteen vastaanottajan mahdolliset tunnereaktiot. Palautteen vastaanottaja saattaa kokea palautteen olevan henkilökohtaista arvostelua häntä itseään kohtaan, suorituksen sijaan. Kriittistä palautetta annettaessa tarkastellaan toimintaa tai tilannetta. Sen tarkoitus on olla rakentavaa ja vahvistaa henkilön työskentelyä ja oppimista. (Toivanen 2012.)

Palautteella pyritään herättelemään palautteen saajaa ja haastamaan parempiin suorituksiin. Palautteen vastaanottajalle voidaan esittää parannusehdotuksia, joita johtaja voi perustella tukeutuen tekemiinsä havaintoihin ja niiden perusteena oleviin syihin. Kriittinen rakentava palaute voi jopa lisätä yksilön motivaatiota. (McFarland 2005, 46.)

## 4.2 Tiimin jäsenten motivointi

Motivaatiolla tarkoitetaan psyykkistä tilaa, jonka erilaiset motiivit saavat aikaan. Motivaatio määrittelee kuinka halukas ihminen on käyttämään omia henkisiä sekä fyysisiä voimavarojaan tietyn asian vuoksi. Motivaatio voidaan erotella yleis- tai tilannemotivaatioksi. Yleismotivaatio kuvaa yleisen vireyden lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä, ja se heijastelee asennetta. Tilannemotivaatio riippuu voimakkaasti yleismotivaatiosta ja se vaihtelee tilanteittain sisäisten ja ulkoisten motiivien vaikuttaessa käyttäytymiseen. (Peltonen & Ruohotie 1991, 9-10.) Motiiveilla tarkoitetaan haluja, pyrkimyksiä sekä psykologisia tarpeita. Ne ovat siis erilaisia syitä ihmisten toiminnalle ja ajattelulle. Ihmisellä on perustavoite toteuttaa omia motiivejaan. (Mayor & Risku 2015, 37.)

Motivaatio ja valmius säätelevät yksilön panostusta toimintaan. Valmiudella tarkoitetaan mitä yksilö osaa tehdä. Motivaatio vaikuttaa siihen mitä yksilö haluaa tehdä. Suoritusaso lisääntyy, kun valmiudet ovat riittävät. Yksilön ollessa motivoitunut hän panostaa tavoitteidensa eteen. (Peltonen & Ruohotie 1991, 22.)

Motivoiva johtaminen on johdettavien kannustamista oppimiseen sekä asioiden tarkasteluun uusista näkökulmista esimerkiksi koulutusten avulla. Johdettavat on pystyttävä huomioimaan myös yksilöinä, niin yhteydenpidon kuin tavoitteiden suhteen. Toiveet yksilöllisestä huomioimisesta ovat yleistyneet. On hyvä tuntea yksilöiden motiivit johdettaessa heitä. Vaikka haluamme kuulua ryhmiin, niin kukaan ei halua tulla kohdehluksi massana. Henkilökohtaisuus vuorovaikutuksessa motivoi. (Mayor & Risku 2015, 23-25.)

Tiimin ja sen jäsenten motivoinnissa on otettava huomioon sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Moni ajattelee ulkoisten motivaatiotekijöiden luonteenpiirteiden omaisesti, toimivansa pelkästään ulkoisten palkkioiden vuoksi. Todellisuudessa sosiaalisuus sekä oman osaamisen toteuttaminen ja tulosten aikaansaaminen motivoi myös voimakkaasti eli sisäiset motivaatiotekijät ovat vahvasti taustavaikuttajina toiminnalle. Tiimin jäsenten motivaatiotekijöiden tuntemus on palkitsemisen kannalta hyvin olennaista. Tavoitteellinen palkitseminen suorituksista tulisi pohjautua yksilöllisiin motivaatiotekijöihin ja niiden tuntemukseen, jotta palkitseminen palvelee parhaiten tarkoitustaan ja lisää yksilön motivaatiota. (Repo 2016.)

Oma motivaatio kannattaa pitää korkealla. Itsensä motivointi on yksi itsensä johtamisen avaintekijöistä. Rakentaen itselleen vankan motivaatiopohjan huolehtimalla osaamisesta, perussuunnittelusta, sekä työvälineistä joita tarvitaan, johtaja voi motivoida myös muita. Tavoitteet ja

tyytyväiseksi tekevät suoritukset sekä niiden edellytykset on hyvä tunnistaa ja osata hyödyntää tietoisuutta niistä myös jatkossa motivaation ylläpitämisen kannalta. Tavoitteiden merkitys motivaation lisääjänä on merkittävä. (Wiskari 2014, 226.)

Kuviossa 6 esitetään tiimin jäsenten motivointiin vaikuttavia tekijöitä. Tiimin jäsenten osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen edistää motivaatiota. Johtaja kannustaa tiimin jäseniä oppimiseen sekä ylläpitää osaamista esimerkiksi koulutusten avulla. Yksilöllinen huomioimisen tarve on kasvanut, jonka vuoksi henkilökohtaisuus yhteydenpidossa vuorovaikutuskanavia eri tilanteisiin soveltaen on tärkeää. Myös yksilöiden motivaatiotekijöiden tuntemus on olennaista, jotta esimerkiksi tavoitteellinen palkitseminen motivoi yksilöitä heidän motivaatiotekijöidensä mukaisesti.



KUVIO 6. Tiimin jäsenten motivointi

#### 4.2.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on sidoksissa tarpeisiin toteuttaa ja kehittää itseään. Se perustuu henkilön tarpeelle olla itsenäinen, hakea haasteita ja pyrkiä suoriutumaan niistä. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee työskentelyn merkitykselliseksi ja palkitsevaksi. (Peltonen & Ruohotie. 1991, 10.) Sisäisen

motivaation taustalla on todettu olevan kolme tärkeää tekijää. Näitä tekijöitä ovat vapauden tunne eli omaehtoisuus toiminnassa, mahdollisuus kehittyä toiminnassa sekä kokemus toiminnan merkityksellisyydestä. (Repo 2016.)

On tutkittu, että sisäinen motivaatio on motivaatiotekijöistä ulkoista motivaatiota vahvempi. Sisäisesti motivoitunutta henkilöä tulee johtaa ulkoisten palkintojen lisäksi korostaen tekijöitä, jotka lisäävät sisäistä motivaatiota. Johtajan kannattaa pyrkiä vahvistamaan johdettavien arvostusta työskentelyä kohtaan, antaa heille vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia toimenkuvassaan, luoda merkityksellisyyttä, sekä kannustaa. (Moksi 2016.)

Sisäinen motivaatio on innostuksen lähde. Sisäisesti motivoituneet henkilöt ovat oma-aloitteisempia työskentelyssään sekä innokkaampia myös kehittämään osaamistaan. Sisäisesti motivoitunut yksilö on innostunut, tarmokas ja omistautunut. Sisäisesti motivoituneet henkilöt etenevät yleensä nopeammin urallaan. He kokevat itsensä osaaviksi ja kyvykkäiksi ja tyytyväisyyden myötä saavat paljon aikaiseksi. (Repo 2016.)

#### **4.2.2 Ulkoinen motivaatio**

Ulkoinen motivaatio on sidoksissa työympäristöön. Ulkoisesti motivoitunut henkilö kokee arvoa ulkoisista palkkioista, joita ovat raha, turvallisuus, valta, arvostus, turvallisuuden tunne sekä yhteenkuuluvuus. Motivaation lähde on yksilön itsensä ulkopuolella. (Peltonen & Ruohotie 1991, 10.) Ulkoista motivaatiota voi erilaisten palkkioiden lisäksi synnyttää myös pelko rangaistuksista tai hyväksytyksi tulemisen puutteesta. Tällöin ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Ulkoiseen päämäärään pyrkiminen voi tuntua hyvin tarpeenomaiselle. (Mayor & Risku 2015, 35.)

Ulkoinen motivaatio on luonteeltaan riippuvainen ulkoisista palkkioista. Tämän vuoksi ulkoinen motivaatio on vaikutukseltaan yleensä sisäistä arvoihin ja merkityksellisyyteen pohjautuvaa motivaatiota lyhytkestoisempaa. (Moksi 2016.)

#### **4.3 Vuorovaikutuskanavat**

Tiimin toimiessa etäympäristössä vuorovaikutuksen tarve korostuu, ja sen vuoksi on hyvin tärkeää, että pyritään ottamaan käyttöön erilaisia vuorovaikutuskanavia. Tiimin jäsenten motivointia sekä pa-

lautteen antamista toteutetaan myös näiden kanavien kautta. On pohdittava mitkä vuorovaikutuskanavat sopivat milloinkin tarpeisiin ja miten niitä kannattaa käyttää, jotta ne palvelevat parhaiten. Milloin kannattaa käyttää puhelinta, milloin sähköpostia tai olisiko sosiaalinen media paras vaihtoehto? Vuorovaikutuskanavien valintaa voidaan tehdä miettimällä millaiseen viestintätarpeeseen sitä käytetään tai millaista vuorovaikutuksen halutaan vuorovaikutuskanavan kautta olevan. Sähköiset vuorovaikutuskanavat eivät mahdollista aitoa kohtaamisen ja vastavuoroisuuden tunnelmaa, siksi johtajan tulisi pyrkiä myös kasvokkain tapahtuviin face-to-face-tapaamisiin tiimin jäsenten kanssa. (Vilkman 2015.)

#### **4.3.1 Sähköposti, puhelin, sosiaalinen media ja videoneuvottelut**

Sähköposti on yleisimpiä ihmisten välisen yhteydenpidon muotoja. Se on toimiva viestintäväline erityisesti silloin, kun vastaustarve ei ole välitön. Sähköposti on nopea ja hyvä vuorovaikutuskanava ilmoitusluonteisissa asioissa tai viestien selvennyksissä. (Baldini 2005, 111.)

Sähköpostin kirjoittamiseen on tarjolla paljon hyviä vinkkejä. Sähköpostin sisältöön kannattaa panostaa, sillä sähköposti tulee paremmin luetuksi, kun tekstin sisällöstä pyritään tekemään kiinnostavaa. (Uimonen 2010, 24-25) Ensimmäinen vaihe sähköpostin lähettämisessä on saada vastaanottaja avaamaan viesti. Sähköpostin suunnittelu on tarkkaa ja yksityiskohtaista alkaen viestin otsikoinnista. Aloitus määrittelee lukijan mielenkiinnon. Tällöin lukija tekee jo tietoisin päätöksen, lukeeko hän viestin loppuun. Myös viestin päättäminen on tärkeää. Viesti kannattaa päättää jättämällä jotakin kiinnostavaa tai yllättävää viestin loppuun, jota lukija jää pohtimaan. Sähköpostin lähettäjä ei voi tietää kuinka vastaanottaja tulkitsee tai reagoi viestiin, siksi lähettäjän on syytä miettiä tarkoin mitä viestiin kirjoittaa, erityisesti jos asia on tärkeä ja merkityksellinen. (Uimonen 2010, 59.)

Sähköpostin sisältöä kannattaa pyrkiä personoimaan, sillä sähköpostin omistajan kannalta viestit ovat henkilökohtaisia, sillä ne ovat saapuneet juuri hänelle. Usein sähköpostia lähetetään joukkopostituksena kohderyhmän ollessa iso, tällöin läpimenoprosentti voi tällöin jäädä pieneksi, eikä viesti saavuta vastaanottajaa halutulla tavalla. (Kananen 2014b, 191.)

Sähköpostin suurimpana ongelmana on viestien joutuminen roskapostikansioon. Sähköpostijärjestelmä voi luokitella viestin roskapostiksi tai vastaanottaja voi poistaa viestin lukematta sitä. Mikäli sähköpostia lähetetään suurille kohderyhmille säännöllisesti, on ensisijaisen tärkeää ylläpitää ajantasaista tietoa kohderyhmän sähköpostiosoitteista. (Kananen 2014b, 190-191.)

Puhelin on viestintävälineenä suora vuorovaikuttamisen keino. Jopa sähköpostia kirjoittaessa kannattaisi miettiä voisiko tämän asian hoitaa puhelimitse. Puhelimella saadaan huomattavasti henkilökohtaisempi kontakti kuin esimerkiksi sähköpostilla. Puhelimitse tapahtuva yhteydenpito mahdollistaa paremmin myös esimerkiksi yhteystietojen oikeellisuuden varmistamisen. Puhelimitse tapahtuvan yhteydenpidon heikkona puolena on vuorovaikutuksen perustuminen vain ääneen varaan. (Vilkman 2015.)

Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan ihmisten muodostamaa verkostoa ja heidän välistään vuorovaikutuksen kanavaa verkossa. Se on yleistynyt viime vuosina voimakkaasti. Sosiaalisen median sisäisten palveluiden kautta voidaan tuottaa ja jakaa erilaista sisältöä, kuten kuvia, tekstiä, mielipiteitä, kokemuksia tai suositteluja sekä käydä reaaliaikaisia chat-keskusteluja. (Kananen 2014b, 19.) Tekstidokumentteja ja muita tiedostoja ei tarvitse kierrättää enää lähettämällä niitä ihmiseltä toiselle. Verkossa on kuitenkin aina syytä olla tarkka, millaista sisältöä ja tietoa jakaa. Mikäli luet blogeja, katsot Youtube-videoita tai lähetät viestejä yhteyshenkilöillesi tai ryhmille verkossa, olet jo osallistunut sosiaaliseen mediaan. (Safko & Brake 2009, 4-6.)

Yksi tunnetuimmista sosiaalisista medioista on Facebook. Muita sosiaalisia medioita ovat esimerkiksi Twitter, Youtube sekä erilaiset blogialustat. (Kananen 2014b, 19.) Twitter on yhteisö- ja mikroblogipalvelu, joka antaa käyttäjilleen mahdollisuuden lukea toisten käyttäjien tekstipohjaisia päivityksiä. Nämä päivitykset voivat sisältää korkeintaan 140 merkkiä ja niistä käytetään nimitystä Tweet. (Soininen, ym. 2010, 53.) Youtube on palvelu, jonne voidaan tallentaa videoita muiden katsottavaksi, sekä linkittää niitä verkossa esimerkiksi muiden sosiaalisten medioiden sivustoille. Videoiden katselijoita voidaan myös pyrkiä ohjaamaan erilaisille halutuille verkkosivustoille linkitysten avulla. (Kananen 2014b, 30.)

Facebook on suurin yhteisöllinen media. Facebookin suosion perustana pidetään matalaa osallistumiskynnystä, sillä se perustuu suurelta osin jo olemassa olevien sosiaalisten suhteiden virtuaaliseen merkitsemiseen. Facebook tarjoaa erilaisia viihteenomaisia piirteitä ja ominaisuuksia, fanisivuita, tapahtumien ilmoittamiseen sekä erilaisiin virtuaalisiin ryhmiin. Facebook-ryhmät toimivat hyvin erilaisten osapuolten muodostamien ryhmien keskinäisessä yhteydenpidossa. (Soininen ym. 2010, 52 – 53.)

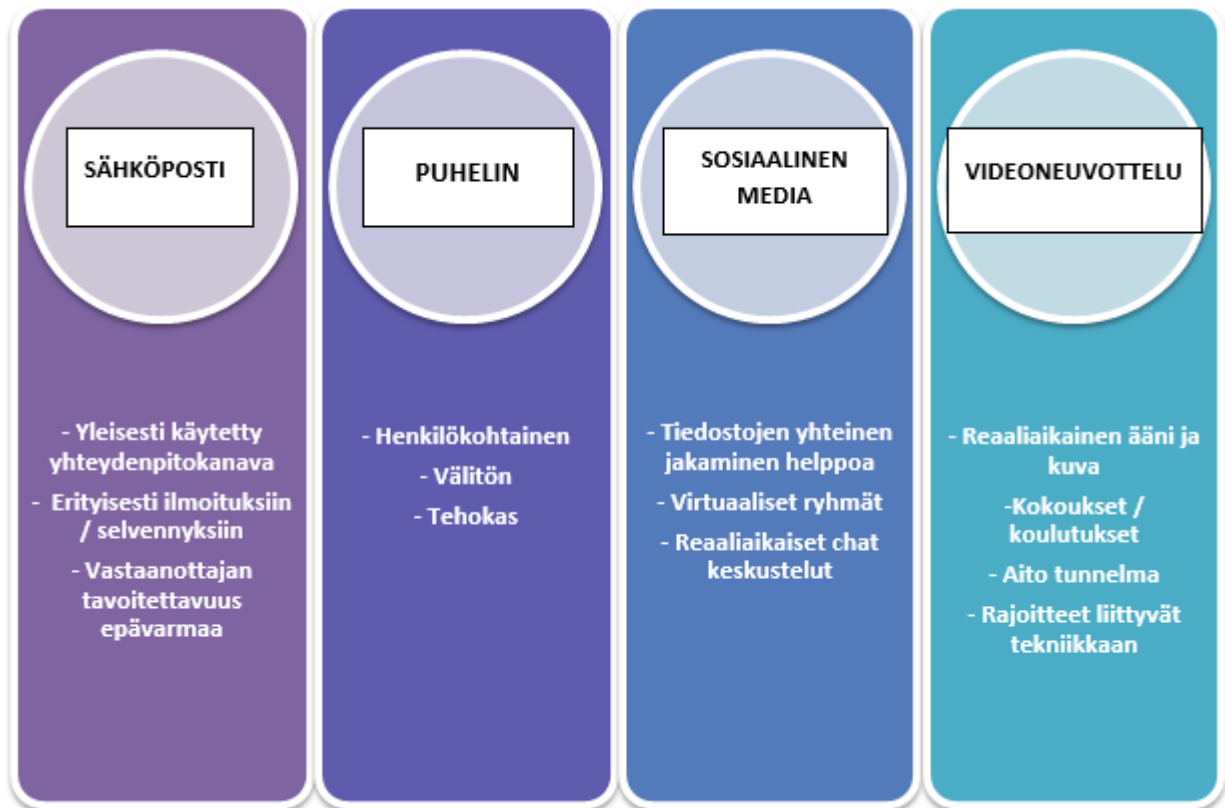
Videoneuvotteluita hyödynnetään yhteydenpidossa yhä enemmän. Rajoitteet liittyvät tekniikkaan, osaamiseen ja kustannuksiin. Osapuolilta vaaditaan yhteydenpitoon tarvittavaa laitteistoa kuten mikrofoni ja verkkokamera, sekä hieman teknistä osaamista. Perinteisesti videoneuvottelu käydään erillisissä

videoneuvottelutiloissa. Tämä edellyttää vastapuolelta vastaavanlaisia järjestelyitä. Videoneuvotteluita voidaan käydä myös tietokoneen tai matkapuhelimen välityksellä. Ääni ja kuva ovat videoneuvotteluissa reaaliaikaisia. Videoneuvotteluja ja sen erilaisia muotoja hyödynnetään esimerkiksi kokouksissa ja koulutuksessa. (Kananen 2014b, 25.)

Videoneuvottelun etuna on, että se luo etäyhteydenpitoa ajatellen hyvin aitoa tunnelmaa. Lisäksi videoneuvotteluihin osallistuvat henkilöt voivat maantieteellisesti olla missä vain. Neuvotteluja voidaan käydä yksilö- tai ryhmäneuvotteluina. Videoneuvottelut tehostavat etäyhteydenpitoa, sillä ne poistavat matkustamisen tarvetta ja säästävät matkustamiseen kuluvaan aikaa. (Kananen 2014b, 25-26.) Videoneuvotteluiden ylivoimaisena hyötynä voidaan nähdä myös mahdollisuus tallentaa neuvottelut, jotta niihin voidaan palata myös uudestaan. Videoneuvotteluun haittapuolena voi olla osallistujien turhautuminen, mikäli yhteydet pätkivät. (Vihmalaakso 2014.)

Videoneuvotteluihin on tarjolla useita erilaisia ohjelmistoja. Ohjelmistot tarjoavat erilaisia ominaisuuksia erilaisiin tarpeisiin. Yksi tunnetuimmista ohjelmista on Skype. Muita ohjelmistoja ovat esimerkiksi Google + Hangouts sekä Adobe Connect. Perinteisesti videoneuvottelut vaativat osapuolilta erillistä laitteistoa, mutta neuvotteluja voidaan käydä myös verkkokokouksina tai suoratoistopalveluiden avulla. Verkkokokouksiin tarvitaan tietokoneen lisäksi mikrofoni ja webkamera. Suoratoistopalveluihin osallistujat eivät tarvitse erillistä laitteistoa. He voivat osallistua luentoihin tai koulutukseen esimerkiksi chatin/komentoinnin muodossa. (Vihmalaakso 2014.)

Kuviossa 7 on kuvattu etäyhteydenpidossa hyödynnettävien eri vuorovaikutuskanavien piirteitä ja ominaisuuksia. Tiimin jäsenten hyvän saavutettavuuden aikaansaamiseksi tulee vuorovaikutuskanavia hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti.



KUVIO 7. Vuorovaikutuskanavat etäyhteydenpidossa

#### 4.3.2 Face-to-face-tapaamiset

Teknologian kehittymisen sekä virtuaalisten yhteydenpitomenetelmien lisääntymisestä huolimatta face-to-face eli kasvotusten tapahtuvien tapaamisten merkitys on kasvanut. Sähköposti, puhelin, sosiaalinen media sekä videoneuvottelut ovat tehokkaita virtuaalisen yhteydenpidon välineitä, mutta Face-to-face-tapaaminen tuo mukanaan useita etuja. Face-to-face-tapaaminen tuo virtuaaliselle kontaktille kasvot. (Tapaus 2016.) Hyviä ohjeita ja neuvoja on hyvä jakaa näppäimistön välityksellä, mutta elektronisten viestimien ei tule syrjäyttää kasvotusten tapahtuvaa viestintää, varsinkaan silloin kun arvioidaan tai annetaan palautetta suorituksesta. (Baldini 2005, 111.)

Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten myötä voidaan ihmisiä sitouttaa paremmin toimintaan sekä rakentaa luottamusta ihmisten välillä. Tiimin jäsenet saavat luontevan mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia keskenään sekä tukea ja kannustaa toisiaan. Tiimijohtaja pystyy kasvokkain tapahtuvien tapaamisten kautta kiinnittämään ihmisten huomion paremmin ja tätä kautta edistetään uusien asioiden oppimista sekä käsittelyä. Myös positiivisen ilmapiirin luominen ja inspiroiminen on helpompaa.



Kannustava ilmapiiri vahvistaa toimintaa. Ihmiset voivat inspiroitua toisistaan ja toistensa ideoista. Virtuaalinen yhteydenpito ei mahdollista tätä. (Tapaus 2016.)

On havaittu, että ihmiset tulevat yhteisiin tapaamisiin erityisesti kahdesta syystä. He tulevat paikalle kuullakseen uutta sisältöä toiminnasta sekä tapaamaan muita läsnäolijoita. Sosiaalisuus on tärkeä tarve, ja ihmisen tuntiessa olevansa osa isompaa kokonaisuutta, hänen omistautumisensa toiminnalle lisääntyy. Saadaan sosiaalista pääomaa toimintaan. (Tapaus 2016.)

Suurimuotoiset tapaamiset ja kokoukset ovat ihanteellisia, kun johtaja haluaa luoda innostusta tiimin jäseniin tai kertoa esimerkiksi muutoksista toimintamalleissa. Face-to-face-tapaamisissa johtajan tulisi ottaa ihmisiin katsekontaktia sekä puhua aidosti. (Baldini 2005, 111-112.) Face-to-face-tapaamiset edesauttavat pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden muodostumista. Ne tarjoavat hyvän alustan ihmissuhteiden ja verkostojen monimutkaiselle kehitysprosessille, ylläpitämiseen. Merkitykselliset keskustelut solmitaan usein näin. Face-to-face-kohtaamiset ovat tärkeitä niin henkilökohtaisella kuin tiimitasolla. (Tapaus 2016.)

Face-to-face-tapaamiset ovat erinomaisia koulutusmahdollisuuksia etätiimin toimintaa ajatellen. Uuden asian esittämiseen kannattaa kuitenkin panostaa. Ihminen omaksuu vain rajallisen määrän asioita kerrallaan. Tiedon omaksumisesta tapaamisissa tulisi tehdä tiimin jäsenille mielekästä. (Tapaus 2016.)

Kuviossa 8 on esitetty Face-to-face-tapaamisen etuja. Face-to-face-tapaamisissa tiimijohtaja pystyy paremmin sitouttamaan, motivoimaan ja inspiroimaan tiimin jäseniä. Kasvokkain tapaaminen lisää luottamusta osapuolten välillä. Tiimin jäsenten kouluttaminen on perusteellisempaa sen tapahtuessa aidossa ympäristössä. Myös palautteen antamisen kanavana face-to-face-tapaaminen on erinomainen mahdollistaen palautteen antamisen henkilökohtaisesti.



KUVIO 8. Face-to-face-tapaamisen edut

## **5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **5.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaisia yhteydenpidon keinoja tiimijohtajan kannattaa hyödyntää toiminnassaan, jotta etänä toimivan tiimin jäsenten saavutettavuus ja motivoituneisuus olisi erinomainen.

Päättutkimusongelma työssä oli:

Kuinka Avon Cosmetics Finland Oy:n tiimijohtajan tulisi johtaa vuorovaikutusta etäympäristössä?

Alaongelmat työssä aseteltiin seuraavasti:

1. Millaisia käsityksiä tiimijohtajilla on yhteydenpidosta tiimin jäseniin?
2. Miten tiimin jäsenet voidaan etäympäristössä saavuttaa tehokkaasti?
3. Miten ylläpitää etäympäristössä toimivien tiimin jäsenten motivaatiota?

### **5.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmä opinnäytetyössä on kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka sisälsi sekä kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle ominaisia avoimia että kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle ominaisia suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Tutkimukseen valitut vastaajat valittiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti harkiten.

Pääsääntöisesti kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään, kun tutkittavaan ilmiöön ei ole olemassa valmiita teorioita. Laadullinen tutkimus tuottaa selityksen käytännöstä eli empiriasta. Se pyrkii ymmärtämään ilmiötä, sen koostumusta, tekijöitä sekä niiden välisiä suhteita. Ilmiöstä halutaan saada syvällisempi näkemys. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan pyri yleistämään ilmiötä kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin, selitys on pätevä vain tutkittuun ilmiöön. (Kananen 2014a, 25-26.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on toimija eli aineiston kerääjä. Hän päättää mitä kysytään, kuinka paljon kysytään sekä keneltä kysytään. Tutkijan harkinnan ja päätöksenteon varaan jää paljon. (Kananen 2014a, 25.) Tutkijan huomio kiinnittyy tutkittavien näkökulmiin, merkityksiin sekä näkemyksiin. Tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä, tulkita sitä sekä pyrkiä ymmärtämään sitä kokonaisvaltaisesti, välttämällä kuitenkin liiallista subjektiivisuutta. (Kananen 2014a, 18.)

Kvalitatiivisen tutkimusotteen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, kyselyt ja dokumentit. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellaan valittuja yksilöitä ja kysymysten muoto on avoin kysymysaihe tai teema. Ilmiötä kuvataan tekstin muodossa. (Kananen 2014a, 25-27.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään ja perustuu teoriaan. Teorioiden soveltamisalaa pyritään laajentamaan ja niitä testataan käytännössä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysely on yleisin aineiston hankintamenetelmä. (Kananen 2014a, 26-28.) Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä vastaajat valitaan yleensä satunnaisotannalla. Kysymykset ovat strukturoituja eli suljettuja. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Määrällinen tutkimus perustuu lukuun, sen katsotaan tuottavan objektiivista tutkijasta vapaata tietoa. (Kananen 2014b, 55.)

### **5.3 Kyselylomakkeen laadinta sekä aineiston keruu ja analysointi**

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin kirjallisesti kyselylomaketta (LIITE 1) käyttäen. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse Avonilla toimiville tiimijohtajille. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Ennen lähettämistä kyselylomakkeen toimivuutta testattiin kolmella koevastaajalla. Myös vastaushalukkuutta selvitettiin etukäteen ilmoittamalla vastaajille tulevasta tutkimuksesta sähköpostitse, ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua siihen. Vain kolme henkilöä ilmoitti, ettei halua ottaa osaa kyselyyn.

Kyselylomakkeessa oli suljettuja strukturoituja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, sillä vastaajat olivat toivoneet mahdollisuutta kertoa omin sanoin käsityksiään ja näkemyksiään aihepiiristä. Avoimiin kysymyksiin päädyin myös, koska halusin yksityiskohtaisempia käsityksiä vastaajilta. Vastaajilta tiedusteltiin kyselylomakkeessa aluksi muutama taustatieto.

Sähköisesti lähetettävä kyselylomake valittiin tiedonkeruuvälineeksi, sillä vastaajat asuvat eri puolilla Suomea. Sähköpostikyselyn myötä vastaajat saivat rauhassa miettiä vastauksia kyselyyn. Näin ollen myös vastauksista oli mahdollisuus saada syvällisempiä.

Kyselyyn pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joilla on asiasta eniten tietoa. Vastaajien valinnassa huomiointiin kuitenkin erilaisten näkökulmien merkitys, joten kyselyyn valittiin vastaajiksi toiminnassa jo vuosia mukana olleita henkilöitä, sekä toiminnan alkuvaiheessa olevia henkilöitä. Avonin toiminta on jaoteltu seitsemälle eri maantieteelliselle alueelle Suomessa, jokaiselta alueelta pyrittiin valitsemaan pääasiallisesti saman verran vastaajia eri ikäryhmistä.

Vastausprosenttia pyrittiin nostamaan Avon tuotepalkinnon arvonnalla vastaajien kesken. Myös kyselylomakkeen suunnittelussa otettiin huomioon vastausprosentin maksimointi tekemällä lomakkeesta mahdollisimman ytimekäs. Viikon kuluttua kyselylomakkeen lähettämistä vastaajille lähetettiin muistutusviesti lähestyvistä kyselyn päättymispäivästä. Määräaikaan mennessä vastauksia saatiin 41 henkilöltä. Kyselylomake lähetettiin 100 henkilölle, joten vastausprosentiksi muodostui 41 %. Palautettujen lomakkeiden hylkäysprosentti oli 0 %.

Vastauslomakkeet numeroitiin satunnaisessa järjestyksessä tulosten analysointia varten. Vastaukset käsiteltiin nimettöminä sekä litteroitiin. Aineistoa analysoitiin tyypittelemällä etsien aineistosta samankaltaisuuksia sekä muodostamalla prosenttijakaumia. Analysoinnissa käytettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Tuloksia havainnollistettiin diagrammien avulla. Tiedostot tuhottiin lopuksi.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Tieteellisen tutkimuksen tulosten tulee olla luotettavia. Luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden, eräänlaisten mittareiden avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Kvalitatiivinen tutkimus eroaa täten kvantitatiivisesta tutkimuksesta, jossa luotettavuuden arviointikriteerit ovat vakiintuneet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla. Luotettavuus perustuu tutkijan arvioinnin ja näytön varaan. Luotettavuuskysymykset tulee ottaa huomioon jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. (Kananen 2014a, 145-146.)

Tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti sekä validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä; jos tutkimus uusitaan, niin saadaanko samoja tuloksia. Uusintamittauksen tulee vahvistaa tulokset. Validiteetti ilmaisee sitä, tutkitaanko oikeita asioita ja tehdäänkö aineiston analyysi oikein. Validiteetti on sidoksissa tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan. Reliabiliteetti on sidoksissa tutkimuksen toteutukseen. Molemmat käsitteet ovat käytössä sekä kvanti-

tatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta niiden sisältö on määritelty eri tavoin. (Kananen 2014a, 147.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa pyrittiin keräämään riittävästi, jotta sitä pystyttiin analysoimaan ja tekemään siitä tulkintoja. Kyselylomake pyrittiin suunnittelemaan tarkoin sekä esitestauksen avulla sitä vielä hiottiin. Kyselyyn vastaajat valittiin harkiten. Kyselylomakkeen avulla haluttiin saada tutkimuksen tarkoitukseen sopivaa todenmukaista tietoa.

## **5.5 Tutkimusaineiston kuvaus**

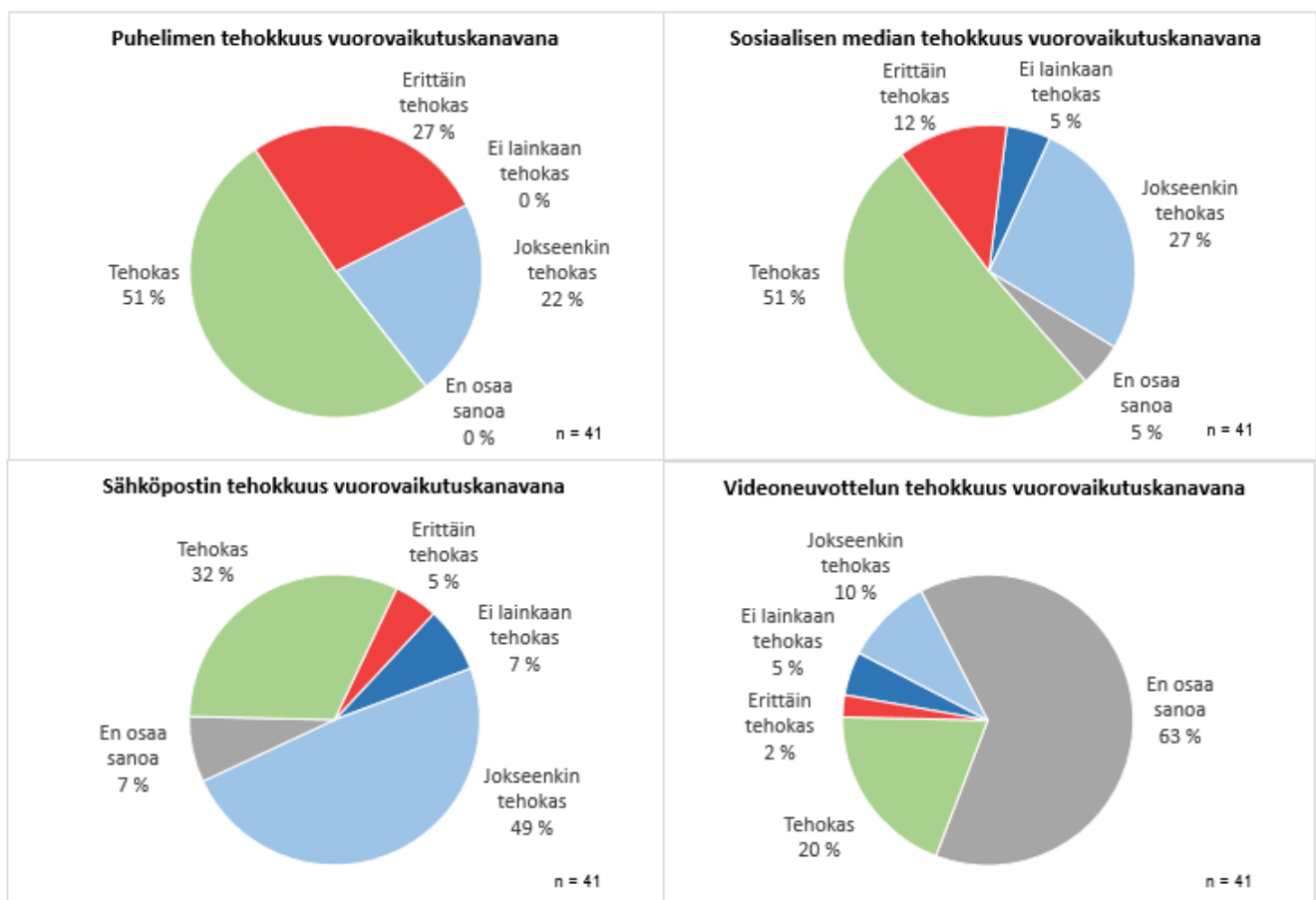
Vastaajilta pyydettiin aluksi taustatietoja, joissa kysyttiin vastaajan ikäryhmää, asuinpaikkaa, kuinka kauan vastaaja on toiminut tiimijohtajana, kuinka monta jäsentä johdettavaan tiimiin kuuluu sekä kuinka monta tuntia vastaaja käyttää viikossa aikaa tiimin johtamiseen liittyvään työskentelyyn.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 18-30 vuotiaita oli 44 %, 31-40 vuotiaita 20 %, 41-50 vuotiaita 24 % ja yli 50-vuotiaita 12 %. Vastaajat olivat eri puolilta Suomea. Tiimijohtajana toimittu aika vaihteli muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin. Tiimien koot vaihtelivat noin kymmenen jäsenen tiimeistä useita satoja jäseniä käsittäviin tiimeihin. Johdettavien tiimien jäsenten määrät ovat suuntaa antavia, sillä todellinen aktiivisten tiimin jäsenten määrä eroaa kokonaisjäsenten määrästä. Tiimin johtamiseen liittyvä, työskentelyyn käytetty aika on suoraan verrannollinen tiimin kokoon ja mahdollisten tiimin alalinjojen määrään. Keskimäärin työskentelyyn käytettiin aikaa viikossa noin 5 tuntia.

## 6 TULOKSET

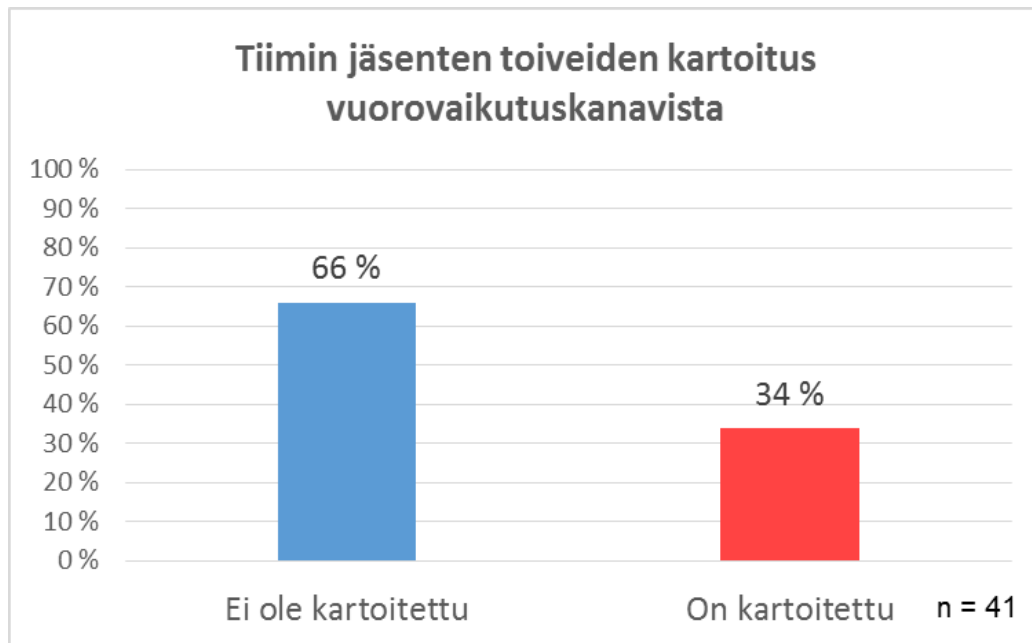
### 6.1 Vastaajien käsityksiä vuorovaikutuksesta tiimiin

Kuviossa 9 havainnollistetaan eri vuorovaikutuskanavien tehokkuutta tiimin jäsenten saavutettavuuden kannalta. Puhelinta sekä sosiaalista mediaa pidettiin vuorovaikutuskanavista tehokkaimpina. 78 % vastaajista piti puhelinta tehokkaana tai erittäin tehokkaana. Sosiaalisen median osalta sama lukema oli 63 %. Vastaajista 49 % mielsi sähköpostin jokseenkin tehokkaaksi. 63 % vastaajista ei osannut sanoa videoneuvottelun tehokkuudesta vuorovaikutuskanavana. 20 % vastaajista piti videoneuvottelua tehokkaana. Vastaajilla oli mahdollisuus nimetä myös muita vuorovaikutuskanavia. Mielenkiintoisena yksisuuntaisena kanavana lähestyä tiimiä ilmeni Youtube, jota pidettiin erittäin tehokkaana. Myös henkilökohtaiset kirjeet sekä tekstiviestit mainittiin tehokkaina.



KUVIO 9. Vuorovaikutuskanavien tehokkuus

Kuviossa 10 on esitetty tulokset kysymykseen, jossa vastaajilta kysyttiin ovatko he kartoittaneet tiimin jäsenten toiveita sopivista yhteydenpitoon käytettävistä vuorovaikutuskanavista. Vastaajista enemmistö 66 % osuudella ei ole kartoittanut tiimin jäsenten toiveita ja 34 % vastaajista on kartoittanut toivottuja vuorovaikutuskanavia tiimin jäseniltä.

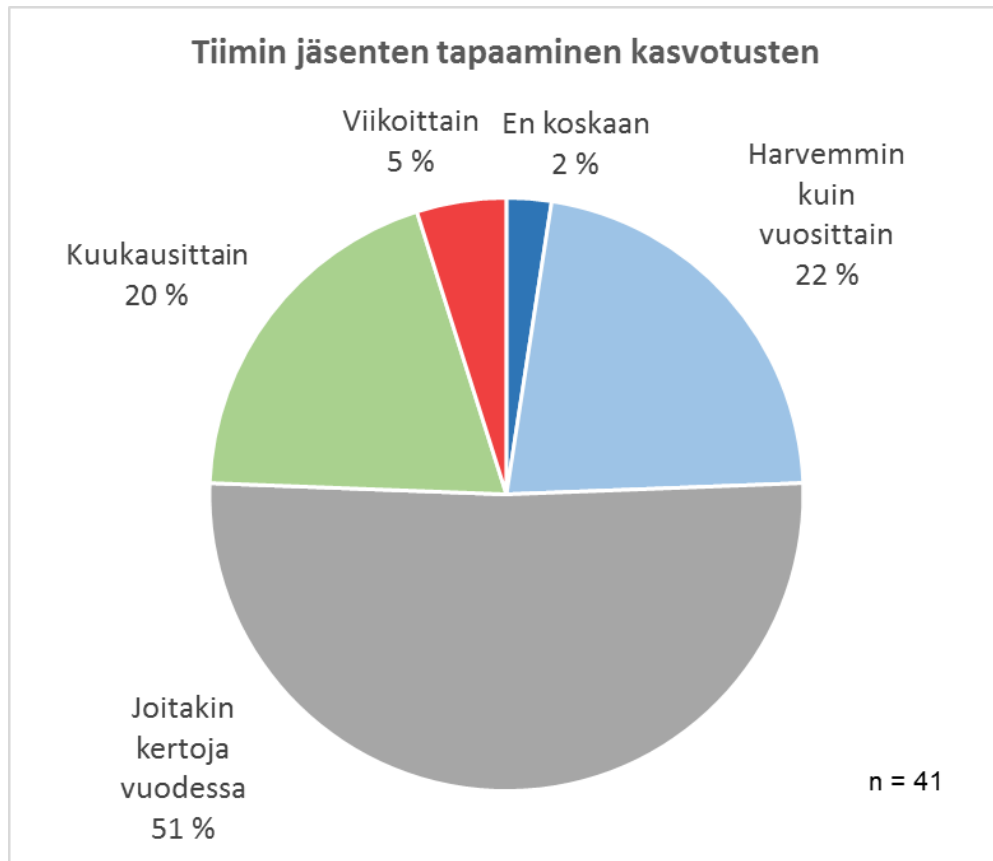


KUVIO 10. Toivottujen vuorovaikutuskanavien kartoitus

## 6.2 Vastaajien käsityksiä tiimin tapaamisesta kasvotusten

Kuviossa 11 havainnollistetaan tiimijohtajan ja tiimin jäsenten kasvotusten tapahtuvien tapaamisten säännöllisyyttä. Noin puolet 51 % osuudella vastaajista tapaa tiimin jäseniä joitakin kertoja vuodessa. Yhteensä 24 % vastaajista tapaa tiimin jäseniä harvemmin kuin vuosittain tai ei koskaan.





KUVIO 11. Tiimin jäsenten tapaaminen kasvotusten

Vastaajilta kysyttiin heidän asettamia tavoitteita face-to-face-tapaamisille tiimin jäsenen/jäsenten kanssa. Vastauksissa korostui tavoite lisätä tiimin jäsenten motivaatiota, innostaa heitä sekä lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimijohtajat halusivat tapaamisen myötä tulla tutummiksi tiimin jäsenille. Suurin osa vastaajista mainitsi myös palautteen antamisen ja saamisen tärkeäksi tavoitteeksi face-to-face-tapaamisissa.

Että tulisi hyvä tilaus samassa kampanjassa tapaamisen jälkeen, josta tiedän, että myynti ja motivointipuhe on ollut hyödyllinen ja kannustava ja, että kyseinen tiimiläinen on jatkossakin minuun yhteydessä inspiroituneena. (Vastaaja 41)

Tiedon välitys, motivaatio, sosiaalisuus – yhteenkuuluvuus. (Vastaaja 5)

Motivaation lisääminen, palautteen saaminen ja uusien ideoiden suunnittelu. (Vastaaja 35)

Käymme yhdessä mm. Avon illoissa. Kannustan ja innostan tiimiläisiäni. (Vastaaja 39)

Toiveeni on toimia positiivarina ja inspiraationa ja toivon oman intoni tarttuvan. En yritä painostaa vaan rohkaisen osallistumaan aktiivisemmin ja kehun työpanosta. Kehotan tutustumaan tuotteisiin ja yritän tuoda esille omaa rooliani auttajana ja tukena asiassa kuin asiassa. Pyrin tekemään itseäni tutuksi, jotta konsulttini ottaisivat rohkeammin yhteyttä avun tarpeessa. (Vastaaja 20)

Nimenomaan tuo motivaatio ja on jatkossa helpompi lähestyä kun on tavannut aiemmin. (Vastaaja 31)

Face-to-face-tapaamiset miellettiin tärkeäksi tiimin jäsenten koulutuksen ja kehityksen kannalta. Kouluttamisen ja perehdyttämisen koettiin olevan perusteellista, tehokasta sekä yksityiskohtaisempaa kasvokkain. Erityisesti vastaajat kokivat uusien tiimin jäsenien kouluttamisen olevan tärkeää kasvotusten. Tiimin jäsenten omia tavoitteita ja toiveita haluttiin myös kartoittaa tarkemmin tapaamisten myötä.

Haluan olla helposti lähestyttävä, ja että minulta olisi helppo kysyä apua. Haluan ilmapii-  
rin olevan positiivinen ja innostava. (Vastaaja 40)

Asiat tulee käytyä perusteellisemmin läpi... kasvotusten mm. (Vastaaja 30)

Motivointi; selkeä ja sujuva alku Avonin toiminnassa. Uuden konsultin perehdytän aina  
tapaamalla kasvokkain. (Vastaaja 21)

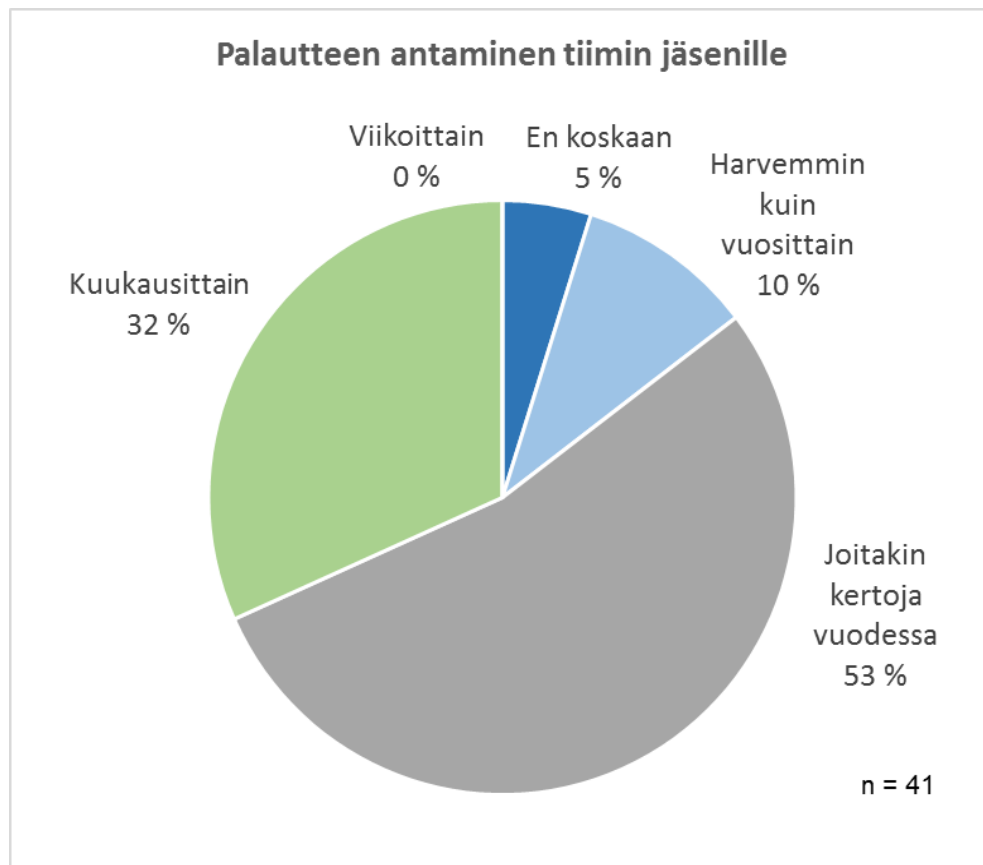
Yleensä tapaaminen on koulutusten, mökki-iltojen yms. yhteydessä. Vain yksittäisiä ta-  
paan muissa merkeissä, silloin teemme henkilökohtaisen tavoitteen esim. puolivuotis-  
kaudelle. (Vastaaja 24)

Kasvokkaiset tapaamiset tapahtuvat pääosin Avon-illoissa. Tavoitteena on inspiointi ja  
tutustuttaminen uusiin tuotteisiin. (Vastaaja 37)

Konsulttien tavoitteiden kartoitus. Tiiminvetäjä halukkuus. Muuten vaan tsemppausta.  
(Vastaaja 4)

### **6.3 Vastaajien käsityksiä palautteesta ja tiimin motivoimisesta**

Kuviossa 12 havainnollistetaan palautteen antamisen säännöllisyyttä tiimin jäsenille. Vastaajista yhteensä 85 % antaa tiimin jäsenille palautetta joitakin kertoja vuodessa tai kuukausittain. Vain 5 % vastaajista ilmoitti, etteivät he anna palautetta tiimin jäsenille.



KUVIO 12. Palautteen antaminen tiimin jäsenille

Vastaajilta kysyttiin miten he antavat palautteen tiimin jäsenille. Vastauksissa korostui sähköpostin hyödyntäminen palautteen antamisen kanavana. Vastaajat kertoivat antavansa palautetta myös kasvotusten, puhelimitse, tekstiviestillä tai Facebookissa. Vastaajat kertoivat hyödyntävänsä eri kanavaa tilanteittain.

Kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostilla (Vastaaja 34)

Käydään kampanjan tavoitteet läpi, missä onnistuttiin ja missä ois parantamista yms.

Kommunikoidaan yleensä Facebook-chatin kautta. (Vastaaja 27)

Varmaankin sähköpostilla useimmiten ja soittamalla. (Vastaaja 5)

Riippuu jäsenestä. Moni tekee tätä ihan vain itselleen, niille en anna palautetta. Muutama jälleenmyyjä ja heille laitan kampanjakirjeen mukana yleensä palautteen hyvästä myynnistä ja muutaman vinkin miten saa vielä nostettua myyntiä. (Vastaaja 6)

Tiimissäni on juuri valmistunut tiiminvetäjä jolle helpoin antaa palautetta kun tiedän että hänellä on selkeä tavoite. Konsulteista on vaikeampi saada selkoa tekevätkö myyntiä toisissaan ja laajamittaisesti vai tilailevatko vain itselleen. (Vastaaja 8)

Palautetta annetaan myös palkitsemisen muodossa. Näin palautetta pyrittiin konkretisoimaan. Palautteen perusteena oli useammin hyvistä suorituksista annettu positiivinen palaute, kuin rakentava palaute korjaavan palautteen muodossa.

Järjestän tiimiläisille kilpailuja silloin tällöin. Samalla tulee annettua palaute palkinnon ja tekstiviestin / s-postin muodossa. (Vastaaja 39)

Esim. palkitsemalla ja kehumalla, yleensä kasvokkain. Eli yleensä vain konsulteille, joita näen. Joskus myös puhelimesta jutellessa. (Vastaaja 11)

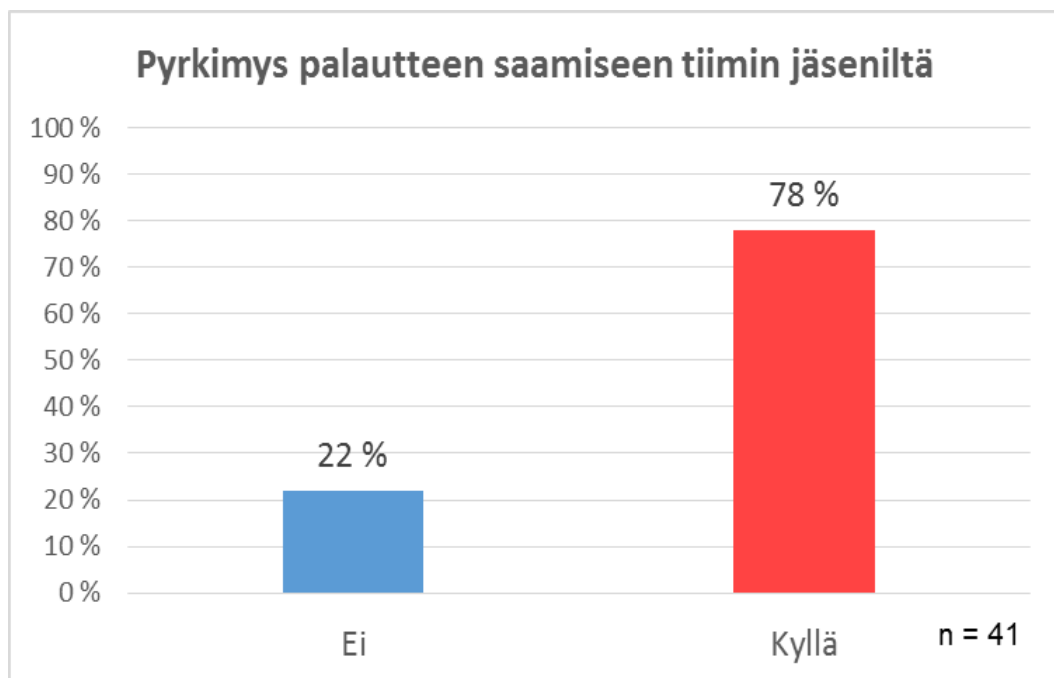
Palaute menee esim. palkintojen mukana onnittelukortissa tai vaikkapa yhteisen Facebook keskustelun lomassa. (Vastaaja 24)

Onnittelut sähköpostitse tai tekstiviestillä, negatiivista palautetta ei ole tarvinnut antaa. (Vastaaja 40)

Sähköpostilla / viestillä / soittaen, riippuu palautteen laadusta, mikäli haluan kiittää hyvästä myynnistä, soitan ja kiitän tai lähetän yllätyksenä postitse tuotesetin kirjeen kera. (Vastaaja 41)

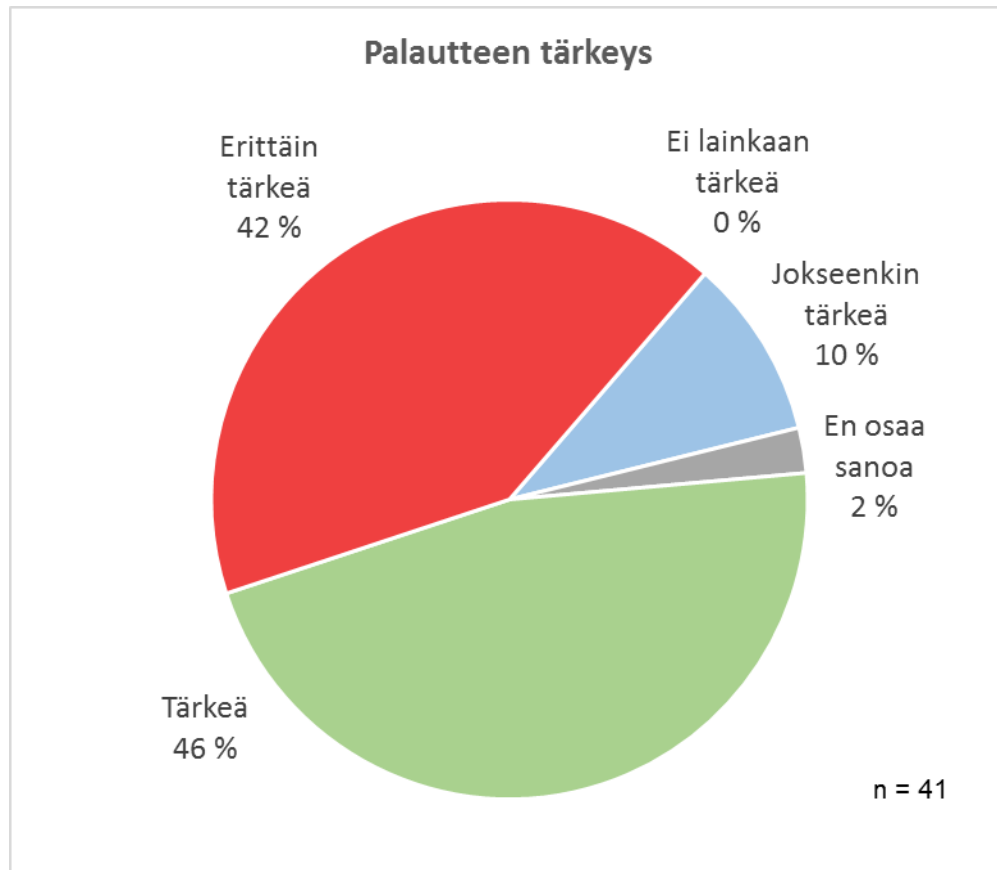
Palautetta annan enemmän heille, joilla on hyvät myynnit ja myös joka kampanja arvon aina kaikkien yli 50€ edestä tilanneiden kesken palkinnon. Tämä on ollut hyvä, ja siitä on tullut kiitosta jälkikäteen. (Vastaaja 7)

Kuviossa 13 on kuvattu vastaajien pyrkimystä palautteen saamiseen tiimin jäseniltä. 22 % vastaajista ei pyri saamaan palautetta tiimin jäseniltä. Enemmistö vastaajista 78 % osuudella vastaajista pyrkii saamaan palautetta.



KUVIO 13. Pyrkimys palautteen saamiseen

Kuviossa 14 havainnollistetaan vastaajien käsityksiä palautteen tärkeydestä. Yhteensä 98 % vastaajista arvioi palautteen eri asteittain tärkeäksi. 88 % vastaajista piti palautetta tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Vain yksi vastaaja ei osannut sanoa palautteen tärkeydestä.



KUVIO 14. Palautteen tärkeys

Kysyttäessä vastaajilta mitä konkreettisia keinoja he käyttävät tiimin jäsenten motivaation lisäämiseen ilmeni, että palkitseminen, koulutus, yhteydenpidon henkilökohtaisuus sekä palautteen antaminen koettiin tiimin jäsenten motivaatiota lisäävinä.

Pidän heidät ajan tasalla kampanjan tavoitteista, palkitsen saavutuksista, muistan merkkipäivinä, järjestän kisoja, avustan tapahtumien järjestämisessä vaikka en itse paikalla olisikaan. Annan palautetta. (Vastaaja 27)

Annan positiivista palautetta ja pyrin pitämään henkilökohtaisesti yhteyttä tiimin jäseniin. Soitan heille ja kutsun heitä tapahtumiin kun sellaisia järjestetään. (Vastaaja 2)

Sähköposteja, tekstiviestejä ja soittoja. Pyrin myös tapahtumissa konsultteja tehdessäni jo motivoimaan heti ensi askelilta, se on pohja koko hommalle. (Vastaaja 41)

Järjestän arvontoja tilauksen tehneiden kesken. Laitan tekstiviestillä Avon-infoja (pieniä hyödyllisiä tietoisuuksia), kutsun jäseniä Avon-iltoihin kanssani. iltaan tuleville teen joskus omia yhteystietotarroja kiitokseksi. (Vastaaja 37)

Pidän välillä myyntikisaa tiimiläisten kesken, jossa arvonn palkinnon osallistujien kesken tai palkitsen huippumyyjät. Lähetän kisan ohjeet sähköpostilla kaikille tiimiläisille. (Vastaaja 20)

Ilmaisten koulutusten tarjoaminen esim. ihonhoitokoulutus. Tapaamiset ym. (Vastaaja 19)

Joka kampanjassa aktiivisten tilaajien kesken arvonn konsultin tukipaketin, joka sisältää näytteitä, kuvastoja, pari tuotetta. (Vastaaja 15)

Laadin sähköpostiviestejä, ja tietyissä tilanteissa tekstiviestejä. Varon piinaamasta heitä liialla yhteydenpidolla, koska tiimiläiset eivät ole työsuhteessa Avoniin, enkä minä ole heidän esimiehensä, ja heiltä ei edellytetä säännöllisiä tilauksia. Tunne vapaudesta tilata milloin haluaa pitää säilyttää. (Vastaaja 21)

#### 6.4 Vastaajien käsityksiä oman johtamisosaamisensa kehittämisestä

Kysyttäessä vastaajilta kuinka he ylläpitävät ja kehittävät omaa johtamisosaamistaan ilmeni, että koulutusten merkitys korostui johtamisosaamisen kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Omaehtoinen itsensä kouluttaminen ja aktiivinen tiedonhaku koettiin tärkeänä osana omaa johtamisosaamista. Omaa jo aikaisempaa työkokemusta kerrottiin myös hyödynnettävän toiminnassa. Palautteen pyytäminen omasta toiminnasta ilmeni myös oman osaamisen kehittämistarpeiden selvityskanavana.

Oman palkkatyöni takia joudun ylläpitämään ja kehittämään johtamis- ja tiimityö-kykyjäni koulutuksilla ja lukemalla alan kirjallisuutta ja artikkeleita. Näitä oppeta hyödynnän myös Avon-työssäni. (Vastaaja 34)

Kerään itselleni tuotetietoutta jatkuvasti, opiskelen uutuus tuotteet heri kun ne tulevat markkinoille. (Vastaaja 32)

osallistumalla avonin kokouksiin ja kilpailuihin...ja olemalla aktiivinen avonin järjestämiin tapahtumiin... (Vastaaja 30)

Kyselen palautteita ja vähennän toimia joista ei ollut hyötyä ja lisään esim. kannustavia lahjaohjelmia itse. (Vastaaja 41)

Käyn Avonin järjestämissä jutuissa kuten Avon-illat, tiimivetäjäpäivät ja koulutukset. (Vastaaja 39)

Reflektoimalla omaa toimintaani. Haluaisin myös päästä johtajuuskoulutuksiin. (Vastaaja 37)

Olen koulutukseltani tradenomi (johtaminen & yrittäjäyys), joten aihe kiinnostaa ja siitä tulee luettua ja keskusteltua. Otan kritiikkiä mielestäni ihan hyvin vastaan ja muokkaan toimintaani sen mukaan. (Vastaaja 36)

Pyrin perehtymään meneillään oleviin ohjelmiin perusteellisesti, jotta osaan auttaa ja neuvoa niissä. Teen kampanjakohtaisesti tavoitteita ja analysoin tulokset. (Vastaaja 27)

Käyn Avonin tarjoamissa koulutuksissa ja ylläpidän omaa tuotetietouttani tutustumalla uutuuksiin huolella, jotta voin tarvittaessa olla tukena tiimiläisilleni. Pyrin vastaamaan nopeasti ja ammattitaidolla minulle esitettyihin kysymyksiin. (Vastaaja 20)

Osallistumalla sähköisiin koulutuksiin. (Vastaaja 9)

Osallistumalla koulutuksiin, vielä on paljon opittavaa. (Vastaaja 11)

Päivätyö työnantajana... Avonilla nettikoulutuksissa, jos aikaa on... (Vastaaja 29)

## 6.5 Vastaajien käsityksiä mahdollisista ongelmista etäyhteydenpidossa tiimiin

Vastaajilta kysyttiin millaisia ongelmia tai esteitä he mahdollisesti ovat kokeneet etäyhteydenpidossa tiimin jäseniin. Etäyhteydenpito koettiin osittain haastavana mm. aikataulujen ja yhteydenpitokanavien yhteensovittamisessa. Etäisyys koettiin koulutusten kannalta haastavana.

Välimatkat ovat pitkät eikä kaikkia tapaa välttämättä ollenkaan. Välimatkojen vuoksi osa jää ilman koulutuksia. (Vastaaja 19)

Pyrin heti alkuun kertomaan, että yhteydenpito tapahtuu pääsääntöisesti sähköpostin/Facebookin ja puhelimen välityksellä, suurimmalle osalle tämä onkin mieleisin vaihtoehto. Jos konsultti haluaisi tapaamisia enkä pysty niitä tarjoamaan, suosittelen toista tiiminvetäjää / siirtoa. Asun oman alueen ulkopuolella. En koe varsinaisia ongelmia etäyhteydenpidossa, jotkut asiat olisi helpompi ja nopeampi opettaa / neuvoa kasvotusten. (Vastaaja 27)

Olishan kiva kohdata heidät kaikki naamatusten, mutta ison tiimin kanssa se ei ole mahdollista, joten joidenkin kanssa etäyhteydet on ainoa tapa ottaa kantaa. (Vastaaja 32)

Hyvin vähän on tullut mitään negatiivista tai mitään ongelmia. Ehkä jos tiimiläinen asuu kauempana on hankalaa nähdä.. tai ei pääse osallistumaan tapahtumiin jos ei asu niin lähellä. (Vastaaja 30)

Vastauksista kävi myös ilmi, että erityisesti sähköpostin perille saaminen niin, että vastaanottaja lukee sen on haastavaa. Varmuutta viestin lukemisesta ei voida saada.

Suurin osa ei lue sähköpostejaan ja nykyisin ihmiset eivät vastaa kuin kerran kymmenestä tekstiviesteihinkään, joten en voi tietää niiden menneen edes perille. Soittoihinkaan useimmat eivät vastaa mikäli eivät ole tallentaneet numeroani, luullen minua lehtimyyjäksi. (Vastaaja 41)

Sähköposti tavoittaa osan tiimistä huonosti, sillä kaikki eivät seuraa sähköpostia. (Vastaaja 37)

Osa on erittäin hankala tavoittaa. Tiimi on myös niin iso, että koen Facebookin nopeaksi ja helpoksi, mutta aivan kaikki eivät ole siellä mukana. Osa tiimiläisistä ei näytä seuraavan Facebookin tapahtumia, sillä heiltä tulee kysymyksiä, joihin ryhmästä löytyisi jo helposti vastaus valmiina. (Vastaaja 24)

Monet eivät vastaa puhelimeen tai sähköposteihin, joten välillä yhteydenpito on hyvinkin hankalaa. Itse olen valmis matkustamaan konsultin luo vähän pidemmänkin matkan päähän, jos tarve vaatii, mutta sähköisesti tavoittaminen on joskus hankalaa. (Vastaaja 20)

Vastaajille annettiin vielä mahdollisuus kertoa vapaasti käsityksiään kyselylomakkeessa olleiden kysymyksien pohjalta.

Motivoinnin kautta olen huomannut, että myös tiimin jäsenten saavutettavuus on parantunut. (Vastaaja 2)

Koen, että tiimin jäsenten näkeminen kasvotusten sekä henkilökohtainen kontaktoiminen on tehokasta. Koen, että myös rakentava palaute kehittää tiimin jäseniä. Tunteiden ih-

minen on mielestäni paras kontaktoida aluksi puhelimitse. Tutummat tiimin jäsenet, on paras kontaktoida kasvotusten. Tiimin tuntemus helpottaa työtä tiimijohtajana. (Vastaaja 16)

Toivoisin Avonin organisaationa tarjoavan johtajuuskoulutusta tiimivetoajille, sekä käytännön tukea oman tiimin hoitamiseen (vaikkapa yhteystietotarroja, Avon-iltoja, rekrytointitapahtumia jne.). (Vastaaja37)



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Johtopäätöksiä ja pohdintaa tutkimuksesta

Työn tavoitteena oli selvittää millaisia käsityksiä Avon Cosmetics Finland Oy:llä toimivilla tiimijohtajilla on etäyhteydenpidosta tiimin jäseniin. Päättökysongelmaksi asetettiin:

**Kuinka Avon Cosmetics Finland Oy:n tiimijohtajan tulisi johtaa vuorovaikutusta etäympäristössä?**

Alaongelmia oli kolme ja ne olivat seuraavat:

1. Millaisia käsityksiä tiimijohtajilla on yhteydenpidosta tiimin jäseniin?
2. Miten tiimin jäsenet voidaan etäympäristössä saavuttaa tehokkaasti?
3. Miten ylläpitää etäympäristössä toimivien tiimin jäsenten motivaatiota?

Asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin opinnäytetyön empiirisen osion tutkimuksen pohjalta selventäviä vastauksia. Tutkimuksen tulokset vahvistavat myös erinäisiä opinnäytetyön teoriaosuudessa esitettyjä asioita.

Tuloksista voidaan päätellä, että motivoinnin, kaksisuuntaisen palautteen sekä henkilökohtaisen vuorovaikuttamisen merkitystä etäympäristössä toimivan tiimin jäsenten saavutettavuuden ja toiminnan kannalta pidetään tärkeänä. Erityisesti henkilökohtainen yhteydenpito liitetään motivaatioon sitä lisäävänä tekijänä.

Vuorovaikutuskanavat etäyhteydenpidossa ovat moniulotteisia, ja vastaajat ilmoittivat käyttävänsä monipuolisesti vuorovaikuttamisen kanavia tiimin jäsenten saavutettavuuden maksimoimiseksi. Puhe- ja viestintä sekä sosiaalisen median kautta tapahtuvaa yhteydenpitoa pidettiin kaikista kanavista tehokkaimpina. Mielenkiintoista oli huomata, että kukaan vastaajista ei pitänyt puhelinta tehottomana. Sähköpostin käyttämisestä vuorovaikutuskanavana voidaan tehdä johtopäätös, että se on edelleen säilyttänyt asemansa ihmisten välisessä yhteydenpidossa, mutta sitä ei nykypäivänä enää pidetä niin tehokkaana. Suurin osa vastaajista koki myös merkittävänä ongelmana etäyhteydenpidossa sähköpostin hei-

kon tiimin jäsenten saavuttamisasteen. Videoneuvottelua vastaajista viidesosa piti tehokkaana, mutta yli puolet vastaajista ei osannut sanoa videoneuvottelun tehokkuudesta. Vastaajien käsityksiä videoneuvottelun tehokkuudesta voidaan mielestäni linkittää siihen johtopäätökseen, että vastaajat jotka ovat kokeilleet videoneuvottelua osana yhteydenpitoa tiimiin, ovat havainneet sen tehokkaaksi kanavaksi vuorovaikutuksessa.

Vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa myös itse eri vuorovaikutuskanaville kokemastaan tehokkuudesta. Youtuben kerrottiin olevan nopea ja helppo tapa lähestyä tiimin jäseniä videoiden muodossa. Youtube mainittiin tehokkaana asiayhteytenä myös uusien mahdollisten tiimin jäsenten kiinnostuksen herättämiseen. Lisäksi tehokkaiksi koettuina vuorovaikutuskanavina mainittiin postitse lähetettävät kirjeet tiimin jäsenille, juuri niiden henkilökohtaisen luonteen vuoksi. Myös tekstiviestit mainittiin tehokkaina useaan otteeseen.

Vastaajista enemmistö ei ollut kartoittanut tiimin jäsenten toiveita sopivista vuorovaikutuskanavista. Tutkimuksen vastauksia analysoidessani havaitsin, että tiimijohtajat, jotka tekevät kartoituksen tiimin jäsenten toiveista yhteydenpidon suhteen, tekevät sen heti tiimin jäsenen aloitettua mukana toiminnassa. Näin he voivat välttää turhaa ajan käyttämistä hukkaan tiimin jäsenen myöhemmässä vaiheessa tapahtuvan saavutettavuuden kannalta.

Käsitykset tiimin jäsenten tapaamisten säännöllisyydestä sekä tavoitteista kasvotusten tapahtuville tapaamisille olivat pääasiallisesti yksimielisiä vastaajien kesken. Enemmistö vastaajista kertoi tapaavansa tiimin jäseniä joitakin kertoja vuodessa tai kuukausittain. Noin viidesosa ilmoitti, että tapaa tiimin jäseniä harvemmin kuin vuosittain. Face-to-face-tapaamiset mainittiin useaan otteeseen tapahtuvan organisaation järjestämissä Avon-illoissa, joihin tiimijohtajat mainitsivat saapuvansa yhdessä tiimin jäsenten kanssa.

Vastaajista moni oli sitä mieltä, että tiimin jäseniä voidaan paremmin motivoida sekä sitouttaa toimintaan tapaamalla heitä kasvotusten. Face-to-face-tapaamisiin pyritään sisällyttämään koulutusta sekä erityisesti uusien tiimin jäsenten perehdyttämistä. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten myötä, tiimijohtajat kertoivat pyrkivänsä tulemaan tiimin jäsenille tutummiksi. Tiimin jäsenten tavoitteita ja toiveita pyritään myös kartoittamaan syvällisemmin face-to-face-tapaamisissa. Johtopäätöksenä tästä voidaan ajatella, että tapaamisten määrää voitaisiin vielä mahdollisuuksien mukaan pyrkiä lisäämään, niin tiimijohtajien itse järjestämien, kuin myös organisaation järjestämien tapaamisten myötä. Kasvokkain

tapahtuvien tapaamisten edut ovat selvästi merkittävät ja niille on asetettu paljon erilaisia toiminnan kannalta tärkeitä tavoitteita.

Palautteen merkitys oli vastaajien kesken hyvin yksimielinen. Palaute koettiin pääasiallisesti kaikkien vastaajien kesken eri asteittain tärkeänä. Palautetta vastaajista enemmistö kertoi antavansa tiimin jäsenille joitakin kertoja vuodessa tai kuukausittain. Alle viidennesosa vastaajista ilmoitti, että antaa palautetta tiimin jäsenille harvemmin kuin vuosittain tai ei ollenkaan.

Palautteen merkitys oli selkeästi ymmärretty kaksisuuntaisena, sillä enemmistö vastaajista ilmoitti pyrkivänsä saamaan palautetta myös itse tiimin jäseniltä.

Palaute koettiin tärkeänä, huolimatta Avon Cosmetics Finland Oy:n kauneuskonsultin työskentelyn vapaamuotoisuudesta. Erityisesti positiivisen palautteen antaminen koettiin tärkeäksi. Tutkimuksesta kävi ilmi, että vain muutama vastaajista antaa tiimilleen myös rakentavaa palautetta. Rakentavan palautteen koettiin sitä antavien mielestä lisäävän myös tiimin jäsenten motivaatiota omalta osaltaan kannustavan palautteen lisäksi. Tätä perusteltiin heidän mahdollisuudellaan kehittyä toiminnassa rakentavan palautteen avulla.

Tuloksista ilmeni, että palautetta annetaan useasti sähköpostin välityksellä tai kasvotusten. Osa vastaajista ilmoitti antavansa palautetta koko tiimille yhteisesti sähköpostilla erilaisten kampanjaviestien muodossa. Mikäli palautetta on tarkoitus antaa myös yksilötasolla, kannattaa miettiä sähköpostin ominaispiirteet huomioon ottaen, tulisiko tätä toimintatapaa muuttaa enemmän henkilökohtaisempaan suuntaan. Sähköpostia palautteen annon välineenä pitäisi miettiä tapauskohtaisesti, sillä sähköposti ei viestintävälineenä ole kovin henkilökohtainen. Monet vastaajista ilmoittivat myös antavansa palautteen ensisijaisesti kasvotusten, kun heille avautuu mahdollisuus nähdä tiimin jäseniä. Muita palautteen antamiseen käytettäviä kanavia olivat puhelin, tekstiviestit ja Facebook. Palautetta annettiin tiimin jäsenille myös erilaisten palkintojen muodossa. Palaute onkin hyvä yhdistää esimerkiksi tavoitteelliseen tiimin jäsenten palkitsemiseen.

Vastaajilta kysyttiin mitä konkreettisia keinoja he käyttävät tiimin jäsenten motivaation lisäämiseen. Jo aikaisemmin mainittu henkilökohtaisen yhteydenpidon ja motivaation yhteys korostui vastauksissa. Vastaajat kokivat henkilökohtaisen yhteydenpidon olevan voimakkaasti liitoksissa tiimin jäsenten motivaation. Tiimijohtajat kokivat myös, että tiimin jäsenten kouluttaminen on tärkeä tekijä motivaation ylläpitämisen ja kasvamisen kannalta.

Vastaajat kertoivat myös kokeneensa kannustavan johtamismallin olevan tehokasta tiimin jäsenten motivoimisessa. Hyvistä suorituksista pyritään antamaan palautetta ja palkitsemaan. Tiimijohtajan on hyvä selvittää tiimin jäsenten yksilöllisiä motivaatiotekijöitä palkitsemista ajatellen. Palkitseminen tiimin jäsenten yksilöllisten motivaatiotekijöiden mukaisesti luo hyvät edellytykset motivaation lisääntymiselle.

Yleisesti motivointi yhdistettiin tiimin jäsenten saavutettavuuteen. Motivoinnin kautta kerrottiin pystyttävän lisäämään saavutettavuutta.

Oman johtamisosaamisen kehittämisestä vastaajat olivat hyvin yksimielisiä. Omaa osaamista kehitettiin erityisesti osallistumalla oman organisaation, eli Avonin tarjoamiin koulutuksiin. Myös omaehtoinen opiskelu ja itsensä kehittäminen vapaa-ajalla oli suosittua. Osaamista Avonilla tapahtuvaan tiimijohtajuuteen sovellettiin myös oman päivätyön puolelta. Palaute tuli myös tämän kysymyksen vastauksissa esille. Palautteeseen pyrittiin, jotta omaa johtamisosaamista voitaisiin kehittää ja tarvittaessa muuttaa omia toimintamalleja.

Oman johtamisosaamisen ylläpitäminen on hyvin tärkeää, sillä osaamista siirretään eteenpäin tiimin jäsenille. Osaaminen mahdollistaa myös nopeamman reagoinnin tiimin jäseniltä saapuviin yhteydenottoihin ja kysymyksiin.

Kysyttäessä vielä olivatko vastaajat kokeneet mahdollisesti jotain ongelmia tai esteitä etäyhteydenpidossa korostui vastauksissa selkeästi kaksi tekijää. Välimatkat koettiin pitkiksi, jolloin tiimin jäsenten koulutuksiin pääsemisen mahdollisuus heikentyi. Lisäksi jo aikaisemmin mainittu sähköpostin saavuttamisaste tiimin jäsenille koettiin heikoksi useissa vastauksissa. Sähköposti on yleinen viestintäväline, mutta vastaanottajan kannalta sähköpostin läpikäyminen voi viedä paljon aikaa ja vain pieni osa sähköposteista vaatii lopulta reagointia, jonka vuoksi sähköpostin huomioarvo voi vastaanottajalle olla matala.

Vapaan sanan osiossa esille nousi toive saada Avonilta organisaationa lisää tukea tiimijohtamiseen liittyvään työskentelyyn. Avonilta toivottiin enemmän materiaalia ja työkaluja tiimin jäsenten käytännön johtamiseen.

Yhteenvedona tutkimukseen vastanneiden henkilöiden näkemykset olivat hyvin yhtenäisiä, vaikka vastaajissa oli hajontaa esimerkiksi tiimijohtajana toimitussa ajassa ja johdettavan tiimin koossa.

Palautteen, motivaation ja palkitsemisten välistä yhteyttä miettiessäni mieleeni tuli kehitysehdotus. Kehitysehdotuksena mieleeni tuli toimintamalli, jossa Avon organisaationa tarjoaisi tiimijohtajille työvälineeksi mahdollisuuden tilata valmiita räätälöityjä kiitos- ja kannustuspalkintoja tiimin jäsenille. Palkintojen räätälöidyt vaihtoehdot ja postitus tapahtuisi Avonin toimesta ja tiimijohtaja voisi tilata palvelun Avonin kautta maksua vastaan halutessaan palkita tiimin jäseniä. Toimintamalli motivoisi myös tiimijohtajia paremmin palkitsemaan tiimiään sekä palkitseminen osana johtamistoimintaa helpottuisi ja vakiintuisi vielä enemmän. Tiimijohtajat voisivat saada esimerkiksi erinäisiä bonuspisteitä aktiivisesta tiimin jäsenten palkitsemisesta.

## **7.2 Pohdintaa opinnäytetyön tekemisestä**

Opinnäytetyön tekeminen prosessina oli minusta mielenkiintoinen. Opinnäytetyön tekeminen vaatii paljon suunnitelmallisuutta, jotta lopputulos palvelee alkuperäistä tarkoitustaan.

Koin, että opinnäytetyöni haastavin osuus oli aineiston rajaaminen. Tiimin johtaminen ja etäympäristö ovat laajoja käsitteitä ja keskeisen asiasisällön tuottaminen opinnäytetyön teoreettiseen osuuteen oli mielestäni haasteellista.

Avon Cosmetics Finland Oy:n tiimijohtajien toiminta ei ole perinteistä etätyön johtamista organisaatiossa, vaan tiimijohtajat toimivat Avon Cosmetics Finland Oy:llä osapuolten välisen palvelusopimuksen mukaisesti. Johtamiskirjallisuuden soveltaminen opinnäytetyön aiheeseen oli mielenkiintoista, mutta vaativaa.

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen oli varsin opettavainen prosessi, niin kirjallisen ilmaisun, kuin tutkimustyöskentelyn osalta. En ole aikaisemmin tehnyt vastaavaa lopputyötä, joten oma näkökulmani opinnäytetyön tekemisestä on muodostunut tekemäni työn pohjalta. Mielestäni opinnäytetyön tekijän kannattaa keskittyä tekemään työtä systemaattisesti pieninä palasina sekä prosessinomaisesti. Pitkiä taukoja ei prosessissa kannata pitää.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimus onnistui mielestäni hyvin, sillä aineistoa saatiin kerättyä riittävästi. Vastaajat olivat vastanneet strukturoitujen kysymysten lisäksi myös avoimiin kysymyksiin erittäin hyvin ja kattavasti. Johtopäätöksiä saatiin näin ollen tehtyä hyvin kattavan tutkimusaineiston ansiosta.

Yleisesti ottaen opinnäytetyön empiirisestä osiosta saadut tulokset tukivat opinnäytetyön teoreettista osuutta sekä palvelivat työlle asetettuja tavoitteita ja alkuperäistä tarkoitusta.

## LÄHTEET

- Avon. 2015. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.avon.fi/PRSuite/aboutus\\_landing.page](http://www.avon.fi/PRSuite/aboutus_landing.page) Luettu 16.5.2015.
- Avon. 2012. Usko menestykseen Avonilla.
- Baldini, J. 2005. Tehokas johdon kommunikointi. Harvard business school press. (toim.) Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy. 103-114.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Enäkoski, R. & Bjurström, M. 2001. Joustoa viestintään : Viesti vakuuttavasti. Helsinki: WSOY.
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, H. 2014. Etänä - toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo.
- Johansson, M., Linden, J. & Sarasvuo, J. 1998. Verkostomarkkinointi: Kiihkoton esitys kiistellystä jakelukanavasta ja yrittäjyyden muodosta. Espoo: Writers' House Illuminati Oy.
- Kananen, J. 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014b. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana - Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weilin + Göös.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mayor, P. & Risku, M. Opas yksilölliseen motivointiin. 2015. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Moksi, K. 2016. Mistä motivaatio työhön kumpuaa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/15918/mista-motivaatio-tyohon-kumpuaa/> Luettu 15.3.2016
- McFarland, J. 2005. Hiljainen johtaminen. Harvard business school press. (toim.) Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy. 32-47.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Pelin, A. & Pelin, R. 2000. Ajankäytön opas. 2., uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Raffoni, M. 2005. Muotoilua johdolle. Harvard business school press. (toim.) Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy. 126-138.

Repo, M. 2016. Työmotivaatio hukassa, näin saat sen takaisin. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1459387748572> Luettu 10.4.2016.

Ruokomäki, J. 2012. Myönteisen palautteen opas: 21 vinkkiä ja kantava periaate. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/8023/myonteisen-palautteen-opas-21-vinkkia/> Luettu 1.3.2016

Safko, L. & Brake, D. K. 2009. The Social Media Bible. Tactics, Tools & Strategies for Business Success. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Soininen, J., Wasenius, R. & Leponiemi, T. 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Helsinki: Kauppakamari.

Stranius, H. 2013. Virtuaalijohtaminen vaatii esimieheltä systemaattisuutta ja kommunikaatiotaitoja. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.amicase.fi/2158/virtuaalijohtaminen-vaatii-esimiehelta-systemaattisuutta-ja-kommunikaatiotaitoja/> Luettu 10.3.2016.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting Oy.

Tapaus 2016. Face-to-face-kohtaamisen rooli yrityksen menestymisessä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tapaus.fi/oppaat/face-face-kohtaamisen-rooli-yrityksen-menestyksessa>. Luettu 15.2.2016.

Toivanen, T. 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/> Luettu 1.3.2016.

Uimonen, T. 2010. Kirjoita kiinnostavasti. Helsinki: Infor Oy.

Vihmalaakso, J. 2014. Moninaiset videoteknologiat oppimisen tukena. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://cuppi.tamk.fi/2014/02/04/m6-30-1-moninaiset-videoteknologiat-oppimisen-tukena/> Luettu 4.2.2016

Vilkman, U. 2015. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu virtuaalisessa työssä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://etajohtaminen.fi/2016/02/21/vuorovaikutuksen-merkitys-korostuu-virtuaalisessa-tyossa/> Luettu 12.3.2016.

Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. Helsinki: Sanoma Pro Oy.



Hei!

Teen opinnäytetyötä Avon Cosmetics Finland Oy:lle koskien tiimin johtamista etäympäristössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Avon Cosmetics Finland Oy:lla toimivien tiimijohtajien käsityksiä heidän yhteydenpidostaan etäällä toimiviin tiimin jäseniin. Toimin myös itse Avonilla tiimijohtajana.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tiedonkeruu toteutetaan sähköpostitse lähetettävän kyselylomakkeen pohjalta. Kyselylomake lähetetään sähköpostitse rajatulle määrälle henkilöitä jotka toimivat Avonilla ohjaten omaa tiimiä, **käsittäen sekä tiiminvetäjät että tiimijohtajat.**

Vastausaikaa on kaksi viikkoa. Palautathan vastauksesi **7.4.2016** mennessä sähköpostitse liitetiedostona osoitteeseen [jenna.tossavainen@cou.fi](mailto:jenna.tossavainen@cou.fi). Tarvittaessa olen tämän jälkeen puhelimitse yhteydessä, mikäli tarvitsen tarkentavia vastauksia kysymyksiin.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäisten vastaajien tiedot eivät käy ilmi tutkimustuloksista.

Kiitän vastauksistanne jo etukäteen. Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan Avon tuotepalkinto.

Mahdollisia kysymyksiä varten alla yhteystietoni.

Ystävällisin terveisin: Jenna Tossavainen

Tradenomiopiskelija / Centria-ammattikorkeakoulu

[jenna.tossavainen@cou.fi](mailto:jenna.tossavainen@cou.fi)

**TAUSTATIEDOT:**

<b>Ikäryhmä:</b>	
<input type="radio"/>	18 - 30 vuotta
<input type="radio"/>	31 - 40 vuotta
<input type="radio"/>	41 - 50 vuotta
<input type="radio"/>	Yli 50 - vuotta

<b>Asuinpaikkakunta?</b>	
<b>Kuinka kauan olet toiminut tiiminvetäjänä / johtajana Avonilla?</b>	
<b>Kuinka monta jäsentä johdettavaan tiimiin kuuluu?</b>	
<b>Kuinka monta tuntia käytät viikossa aikaa tiimin johtamiseen liittyvään työskentelyyn?</b>	

**KUINKA TEHOKKAINA SEURAAVIA VUOROVAIKUTUSKANAVIA PIDÄT TIIMIN JÄSENTEN SAAVUTETTAVUUDEN KANNALTA?**

	<b>Ei lainkaan tehokas</b>	<b>Jokseenkin tehokas</b>	<b>En osaa sanoa</b>	<b>Tehokas</b>	<b>Erittäin tehokas</b>
<b>Puhelin</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sosiaalinen media (esim. facebook)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sähköposti</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Videoneuvottelut</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Muu, mikä?</b> _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**OLETKO KARTOITTANUT TIIMIN JÄSENTEN TOIVEITA SOPIVISTA YHTEYDENPITOON KÄYTETTÄVISTÄ VUOROVAIKUTUSKANAVISTA?**

	<b>Ei</b>	<b>Kyllä</b>
<b>Olen kartoittanut</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**TAPAATKO TIIMISI JÄSENIÄ KASVOTUSTEN?**

	<b>En koskaan</b>	<b>Harvemmin kuin vuosittain</b>	<b>Joitakin kertoja vuodessa</b>	<b>Kuukausittain</b>	<b>Viikoittain</b>
<b>Tapaan kasvotusten tiimin jäseniä</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**MILLAISIA TAVOITTEITA ASETAT FACE-TO-FACE-TAPAAMISILLE TIIMIN JÄSENIEN / JÄSENTEN KANSSA? ESIM. MOTIVAATION LISÄÄMINEN**

--

**KUINKA USEIN ANNAT TIIMIN JÄSENILLE PALAUTETTA?**

	<b>En koskaan</b>	<b>Harvemmin kuin vuosittain</b>	<b>Joitakin kertoja vuodessa</b>	<b>Kuukausittain</b>	<b>Viikoittain</b>
<b>Annan palautetta tiimin jäsenille</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**MITEN ANNAT PALAUTTEEN?**

--

**PYRITKÖ ITSE SAAMAAN PALAUTETTA TIIMIN JÄSENILTÄ?**

	<b>Ei</b>	<b>Kyllä</b>
<b>Pyrin saamaan palautetta</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**MITEN TÄRKEÄNÄ PIDÄT PALAUTETTA?**

	<b>Ei lainkaan tärkeä</b>	<b>Jokseenkin tärkeä</b>	<b>En osaa sanoa</b>	<b>Tärkeä</b>	<b>Erittäin tärkeä</b>
<b>Palautteen tärkeys</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**MITÄ KONKREETTISIA KEINOJA KÄYTÄT TIIMIN JÄSENTEN MOTIVAATION LISÄÄMISEEN?**

**KUINKA YLLÄPIDÄT JA KEHITÄT OMAA JOHTAMISOSAAMISTASI?**

**MILLAISIA ONGELMIA TAI ESTEITÄ OLET MAHDOLLISESTI KOKENUT ETÄYHTEYDENPIDOSSA TIIMIIN JÄSENIIN?**

**VAPAA SANA:**

--